

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DAS MOTIVAÇÕES E ESTRATÉGIAS DE ACTUAÇÃO DA BANCA ESPAÑHOLA DE MÉDIA DIMENSÃO EM PORTUGAL

PAULO MANUEL MONTEIRO ALEXANDRE

Orientação: **Dr. Jorge Vieira Jordão**

Júri:

Presidente:

Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais:

Doutor José Paulo Afonso Esperança, professor associado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Dr. Jorge Vieira Jordão, professor auxiliar convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Julho de 2004

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

APB – Associação Portuguesa de Bancos
B Santander / BSP – Banco Santander Portugal
B. Popular – Banco Popular Español
Barclays – Barclays Bank
BBVA – Banco Bilbao e Vizcaya
BCP – Banco Comercial Português
BES – Banco Espírito Santo
BFB – Banco FONSECAS & BURNAY
BFE – Banco de Fomento Exterior
BIC – Banco Internacional de Crédito
BIS – Bank for International Settlements
BNC – Banco Nacional de Crédito Imobiliário
BNU – Banco Nacional Ultramarino
BPA – Banco Português do Atlântico
BPI – Banco Português do Investimento
BPSM - Banco Pinto & Sotto Mayor
BTA / Totta – Banco Totta & Açores /Banco Totta
CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CCLE – Câmara de Comercio e Industria Luso Espanhola
CGD – Caixa Geral de Depósitos
CPP – Crédito Predial Português
ECB / BCE – Banco Central Europeu
EU / UE – União Europeia
EUA – Estados Unidos da América
F&A – Fusões e Aquisições
ICEP – Instituto Comercio Externo Portugal
INE – Instituto Nacional de Estatística
M Euro – 1'000'000.00 Euro
NATO /OTAN – Organização Tratado Atlântico Norte
PME – Pequena e Média Empresa
ROA – Rendibilidade do Activo
ROE – Rendibilidade do Capital Próprio
SCH / BSCH– Santander Central Hispano
SIBS – Sociedade interbancária de serviços
UBP – União de bancos Portugueses
UEO –União Europeia Ocidental

CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DOS OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS DE ACTUAÇÃO DA BANCA ESPANHOLA DE MÉDIA DIMENSÃO EM PORTUGAL.

Paulo Manuel Monteiro Alexandre

Orientador: Prof. Dr. Jorge Vieira Jordão

Mestrado: Gestão e Estratégia Industrial

Júri:

Presidente:

Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais:

Doutor José Paulo Afonso Esperança, professor associado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Dr. Jorge Vieira Jordão, professor auxiliar convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Resumo e palavras-chave

Resumo:

O sector bancário tem uma inegável importância estratégica nacional dado ser um sector transversal a toda a economia e onde tendencialmente se tenta manter os centros de decisão em mãos nacionais. Temos vindo a observar um grande interesse por parte de instituições financeiras espanholas de média dimensão em actuarem no nosso País, que se consubstancia na abertura de escritórios de representação e sucursais.

A finalidade deste trabalho é tentar perceber os objectivos, o percurso realizado, as formas de actuação e a estrutura de decisão das sucursais em Portugal de instituições financeiras espanholas de média dimensão. Testámos também quatro hipóteses de trabalho de investigação: a primeira que relaciona o processo de internacionalização dessas sucursais com a actuação no domínio da banca de retalho; a segunda, respeitando à eventual convergência das estratégias utilizadas para actuação no mesmo segmento de mercado; a terceira, relativa à localização dos centros de decisão e a Quarta, indagando quanto à dependência de recursos externos.

Para o efeito, analisámos, através de entrevistas estruturadas, cinco situações que na nossa opinião são representativas do fenómeno, tendo concluído que as hipóteses levantadas foram corroboradas pelo trabalho de campo levado a efeito. Metodologicamente, foi adoptada uma postura abdutiva, caracterizada por um processo de inferência em que se procura formular hipóteses gerais capazes de permitirem explicar determinados factos empíricos.

Palavras-chave: globalização, internacionalização da banca, especialização, segmentação do mercado, estratégias de penetração, centros de decisão.

ABSTRACT

The banking sector is of unquestionable national strategic importance due to its cross-sectional nature in the economy, thus the attempt to keep the decision centres on national hands. There has been a great interest from average Spanish financial institutions in operating in our country, by means of representation offices and branches.

Through this study we are trying to understand the goals, adopted procedures, decision structure and performance achieved so far by the Portuguese branches of average Spanish financial institutions. We have also tested four research hypothesis: the first relates the internationalization process with the retail banking sector; the second regards possible coincident strategies used to operate on that market cluster; the third regards the localization of the decision centers and finally the foreign treasury resources dependence.

For the above we analysed, using structured interviews, five situations which in our opinion are quite typical and the field work confirmed the tested hypothesis. Methodologically we used an abductive inference process trying to explain some empirical facts through testing the above mentioned hypothesis.

Key words: globalization, banking internationalization, specialization, market segmentation, market penetration strategies, decision centers.

ÍNDICE

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	6
AGRADECIMENTOS.....	7
1 CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	8
2 CAPÍTULO 2: INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA	11
2.1 TEORIAS EXPLICATIVAS	11
2.1.1 Teoria de Aliber.....	13
2.1.2 Teoria de Grubel	13
2.1.3 Teoria de Giddy.....	14
2.1.4 Teoria da internalização	15
2.1.5 Teoria eclética.....	16
2.1.6 Teoria das etapas sequenciais.....	18
2.1.7 Resumo e objectivos.....	19
2.2 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	19
2.3 A INDUSTRIA BANCÁRIA E A GLOBALIZAÇÃO	22
3 CAPÍTULO 3: CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA NA UNIÃO EUROPEIA.....	28
3.1 A CONSOLIDAÇÃO BANCÁRIA NOS PAÍSES DESENVOLVIDOS	28
3.2 MOVIMENTOS DE CONSOLIDAÇÃO BANCÁRIA NA UE.....	32
3.2.1 As F&A como um fenómeno predominantemente doméstico.....	38
3.2.2 Consequências das F&A na UE	41
3.2.3 Principais conclusões e perspectivas de evolução	44
3.3 TIPOLOGIA DAS F&A	48
4 CAPÍTULO 4: PORTUGAL VS ESPANHA: NA ÓPTICA DA COMPETITIVIDADE DO SISTEMA BANCÁRIO	51
4.1 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DAS RELAÇÕES BILATERIAS	51
4.2 O SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL E ESPANHA	55
4.2.1 Evolução recente do sector bancário português	55
4.2.2 Comparação dos sectores bancários de portugal e espanha	57
4.2.3 Aposta estratégica dos bancos ibéricos e o mercado ibérico.....	64
4.2.4 Bancos estrangeiros em portugal	65
5 CAPÍTULO 5: ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A PENETRAÇÃO DA BANCA ESPANHOLA DE MÉDIA DIMENSÃO EM PORTUGAL	71
5.1 METODOLOGIA DA ANÁLISE	71
5.1.1 Objectivo da Investigação e postura metodológica adoptada.....	71
5.1.2 Estudo de casos	72
5.1.3 Selecção das empresas a estudar	73
5.1.4 A recolha da informação	75
5.2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE EM PORTUGAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS ESPANHOLAS ESTUDADAS.....	77
5.3 TESTE DAS HIPÓTESES FORMULADAS.....	89
5.3.1 Hipótese 1: Internacionalização e banca de retalho.....	89
5.3.2 Hipótese 2: As estratégias implementadas convergem para actuação no mesmo segmento mercado.....	93
5.3.3 Hipótese 3: Localização dos centros de decisão	97
5.3.4 Hipótese 4: Dependência de recursos externos.....	100
6 CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO	105
BIBLIOGRAFIA.....	112
ANEXO	118

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadros

3.1 – Evolução da concentração bancária: nº de bancos e grau de concentração.....	28
3.2 – Fusões e Aquisições nos países do Euro.....	29
3.3 – Concentração(%) do sistema financeiro(CR5): activos 5 maiores / activos totais.....	33
3.4 – Os 31 maiores grupos bancários na zona Euro –1990/99.....	36
3.5 – Numero de F&A de instituições financeiras - Países da EU.....	41
3.6 – Evolução do peso do sector bancário na economia europeia.....	42
3.7 – Evolução das despesas de transferências para outro país da EU.....	43
3.8 – Quota de Mercado de bancos estrangeiros em 1999 (% do total do activo).....	44
4.1 – Evolução das relações comerciais de Portugal com Espanha.....	52
4.2 – Fluxos de Investimento liquido entre Portugal e Espanha após 1986.....	53
4.3 - Ranking dos clientes e fornecedores de Portugal e Espanha – Ano de 2001.....	54
4.4 – Tipo de instituições de crédito e concentração.....	58
4.5 – Perfil do sistema bancário de Portugal e Espanha – ano 2002.....	59
4.6 – Ranking ibérico e principais indicadores das instituições financeiras	61
4.7 – As maiores redes bancárias ibéricas.....	65
4.8 - Ranking dos bancos estrangeiros a operar em Portugal - ano 2001.....	67
4.9 – Bancos e <i>Cajas</i> espanholas presentes em Portugal.....	70
5.1 – Principais indicadores das sucursais.....	78
5.2 – Principais indicadores das instituições financeiras (consolidado – ano 2002).....	79
5.3 – Sucursais: limites de crédito atribuídos e decisores em Portugal.....	99

Figuras

2.1 – Quota de mercado europeia das 5 maiores empresas por sector.....	11
2.2 – Perspectiva a 10 anos dos quatro tipos de bancos na Europa.....	26
3.1 – Mudanças na regulamentação da actividade bancária nos EUA - anos 80 e 90.....	31
3.2 - Mudanças na regulamentação da actividade bancária na UE - anos 80 e 90.....	32
3.3 – Matriz dos quatro tipos de F&A.....	48
3.4 – Peso por país das F&A realizadas por bancos europeus com bancos de países exteriores à UE no total das F&A realizadas.....	49
2.5 – Motivos e possíveis ganhos dos quatro tipos de F&A.....	50
2.6 – Riscos associados aos quatro tipos de F&A.....	50
5.1 – Recursos captados a clientes vs Crédito concedido a clientes.....	101

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha esposa todo o apoio, companheirismo, compreensão e motivação que me deu para a elaboração deste trabalho.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Vieira Jordão, pelos conselhos dados e tempo que sempre me dispensou e que foi imprescindível para a realização desta tese.

Aos meus pais e sogros pelo estímulo dado.

Aos meus colegas de grupo de mestrado, a Carla, o França e o Nuno, pela amizade e colaboração que sempre demonstraram na parte escolar do mestrado e pelo incentivo dado para a elaboração da tese.

A D. Jaime de Sousa Davila, Director da Sucursal do Banco Atlântico, pela disponibilidade demonstrada, apoio transmitido e pela preciosa ajuda nos contactos estabelecidos.

Aos responsáveis pelas Sucursais estudadas, pela gentileza com que me receberam e pela total abertura com que abordaram as questões levantadas nas entrevistas.

Aos meus amigos e colegas pelo estímulo, paciência e encorajamento dispensados.

A todos, os meus mais sentidos agradecimentos.

1 CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

O investimento estrangeiro em Portugal é um tema sempre actual e também muito polémico, principalmente quando os sectores alvo desse investimento são sectores considerados estratégicos – como é o caso do sector financeiro - ou quando os investidores principais são oriundos do país vizinho.

O sector bancário português tem uma inegável importância estratégica para o País, dada a sua importância na criação de riqueza, de empregos criados directamente e, cremos que ainda mais importante, por ser um sector transversal a toda a economia, dado que as suas decisões e formas de actuação têm repercussão directa nos outros sectores. Desta forma, a discussão sobre o controlo dos centros de decisão e da defesa das instituições nacionais contra os investidores estrangeiros, ganharam contornos muito políticos e que são muito comentados pela comunicação social. Esta discussão decorre numa conjuntura, onde é cada vez mais visível o interesse demonstrado por bancos estrangeiros, principalmente espanhóis, em penetrarem directamente ou expandirem a sua actual posição no nosso mercado e, em alguns casos concretizados, como o controlo do grupo Totta pelos espanhóis do SCH ou, indirectamente, através da tomada de posição accionista em bancos portugueses, como é o caso da *Caja catalã* "La Caixa" no BPI.

Por outro lado, notamos que algumas instituições financeiras de origem espanhola, por vezes desconhecidas da maioria opinião pública portuguesa, têm nos últimos anos lançado sucursais operativas em Portugal, por forma a actuarem no nosso mercado doméstico. Esta constatação, conjugada com a experiência profissional, dado estarmos ligados ao fenómeno desde o ano 2000, com a gestão da função comercial do Banco Atlântico (Espanha)- Sucursal em Portugal e atendendo aos parcos estudos encontrados sobre as estratégias e formas de actuação destas entidades estrangeiras no nosso mercado bancário justificam, na nossa opinião, a actualidade e utilidade do estudo ora realizado.

Este trabalho é uma tentativa em proporcionar um contributo, para uma melhor compreensão da internacionalização de algumas instituições financeiras espanholas tendo como destino Portugal, à luz da conjuntura bancária mundial e das grandes tendências verificadas no sector na União Europeia, principalmente após a desregulamentação efectuada neste sector. Temos especial interesse em perceber quais as motivações que estiveram na base do movimento de internacionalização para Portugal (nalgumas instituições constituiu a sua primeira experiência no exterior), que problemas enfrentaram para entrar no mercado, que estratégias usaram e se estas se foram modificando com o conhecimento entretanto adquirido pela actuação desenvolvida, que tipo de negócio efectuam, que receptividade têm na sua abordagem a potenciais clientes, etc.

O objectivo deste trabalho é, pois, analisar as grandes tendências de internacionalização da banca europeia, tentar verificar em que tipo de banca (retalho, banca de investimento, etc.) é que esta tendência é mais marcante e, mais particularmente o percurso e estratégias de actuação das sucursais das instituições financeiras espanholas de média dimensão presentes em Portugal. Pretendemos também testar quatro hipóteses de investigação aplicadas às sucursais de instituições financeiras espanholas a actuarem em Portugal: a primeira, que relaciona internacionalização e actuação na banca de retalho; a segunda, referente a uma situação de convergência nas estratégias implementadas e mercados-alvo pretendidos, a terceira, na localização dos centros de decisão e a quarta na dependência da Sede na captação de recursos para posterior aplicação na actividade em Portugal.

O presente trabalho apresenta-se subdividido em quatro partes principais:

Na primeira parte do trabalho, iremos debruçar-nos sobre o processo de internacionalização em geral, particularizando seguidamente o sector bancário e quais as teorias que foram sendo construídas para explicar esse fenómeno. Analisaremos quais as motivações que estão mais presentes para a decisão de internacionalização dos bancos e quais as formas de entrada escolhidas, tendo em conta os objectivos e especificidade do banco e as características do mercado do país-alvo. Por outro lado, iremos também verificar que a indústria bancária tem condicionantes e especificidades próprias que não lhe têm permitido transformar-se numa indústria verdadeiramente global como, por exemplo, a indústria automóvel.

Na segunda parte, vamos enquadrar a indústria bancária no contexto europeu, com especial atenção para a evolução dos movimentos de concentração que têm ocorrido, no qual constatamos que estes são predominantemente efectuados a nível doméstico e só, numa segunda fase, a nível regional e nunca ainda a nível europeu no seu todo. Procuraremos também perceber as razões subjacentes para essa tendência de concentração e as consequências que daí decorreram para o desenvolvimento e evolução da indústria bancária europeia. Constataremos também quais são as grandes tendências do sector e que tipo de fusões e aquisições decorreram.

No terceira parte e tendo em consideração que o objectivo do trabalho é perceber o processo de internacionalização de instituições financeiras espanholas para Portugal e suas estratégias de actuação, procuramos efectuar um breve enquadramento histórico das relações ibéricas, onde constatamos que só muito recentemente é que estas atingem uma dimensão e profundidade assinalável e também uma breve caracterização do sector bancário dos dois países. Apresentamos também um resumo sobre a *banca estrangeira* a actuar em Portugal,

qual o seu peso na actividade global (que já é relevante), quais as entidades presentes, que dimensão possuem e que características e objectivos de actuação têm evidenciado.

Na quarta parte, que será dedicada ao estudo empírico, iremos descrever quais os objectivos mais específicos que pretendemos alcançar com o nosso trabalho e a metodologia usada para a sua concretização. Para isso, vamos analisar a evolução e as características mais marcantes da actividade das sucursais em Portugal das instituições financeiras espanholas de média dimensão que seleccionamos e testar as hipóteses formuladas.

Num último capítulo, apresentaremos as conclusões a que chegámos e os comentários finais que nos pareceram oportunos.

Do supra referido e em síntese, o trabalho apresentado parte da compreensão geral do fenómeno da internacionalização, passando pelo do sector específico da banca, as grandes tendências de evolução da banca na Europa, para terminar na observação e tentativa de compreensão desse fenómeno num nível mais restrito, que é o da actividade em Portugal das sucursais de instituições financeiras espanholas de média dimensão.

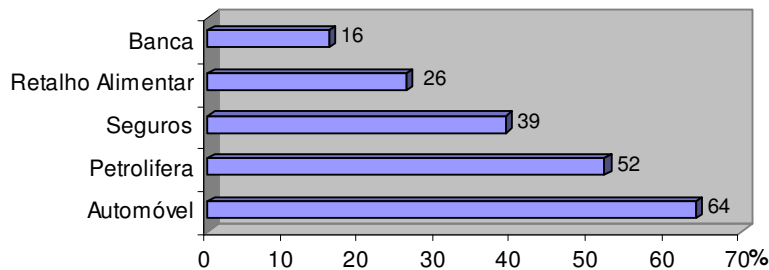
2 CAPÍTULO 2: INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA

2.1 TEORIAS EXPLICATIVAS

O processo da actual globalização da economia é uma das principais forças condutoras do processo de internacionalização das empresas, um fenómeno que tem sido alvo de inúmeros estudos dos quais emergiram várias teorias explicativas.

Alguns sectores, como o automóvel, têxtil, alimentar, já consolidaram a sua presença nos mercados internacionais, induzidos e impulsionados pela liberalização do comércio mundial e desejo de conquista de novos mercados. Se nestes sectores a globalização já é elevada e evidente, na banca ainda se está longe de uma tal realidade conforme podemos observar gráfico infra (Figura 2.1).

Fig. 2.1 Quota de mercado europeia das 5 maiores empresas por sector



Fonte: McKinsey(2002)

Não é de estranhar então que as teorias de internacionalização tenham tido a sua origem no estudo das empresas industriais e, só mais tarde, tenham sido tornadas extensivas ao sector dos serviços e à banca em particular.

Na minha opinião, esta situação deve-se ao facto de, no sector dos serviços, a internacionalização ser um fenómeno mais recente e menos abrangente que no sector industrial e às próprias características que definem serviço. A intangibilidade, a heterogeneidade, o facto da produção e consumo serem simultâneos e a sua natureza perecível, são características que têm de ser tomadas em conta. Por exemplo, a dificuldade encontrada para estandardizar a performance de um serviço, a medição da qualidade, a necessidade de contacto com o cliente, são aspectos que dificultam a formulação de teoria da internacionalização das empresas de serviços, nas quais se inclui a indústria bancária.

De facto, não existe nenhuma teoria geral que explique o processo de internacionalização do sector dos serviços (onde incluímos o sector bancário) embora já tenha sido efectuado algum trabalho empírico para sectores específicos dos serviços, como agências de publicidade (Terpstra e Yu, 1998), hotelaria (Dunning e McQueen, 1998) e banca (Gray e Gray, 1981; Cho, 1986; Night, et al, 1986 e Williams, 1997).

No tocante às possíveis razões para a internacionalização dos serviços Dunning (1989) conclui existirem quatro grandes razões para a internacionalização de uma empresa: (i)razões decorrentes de uma estratégia global e regional;(ii) características dos produtos/serviços; (iii) comportamento dos concorrentes; (iv) políticas de regulação do País alvo do investimento (Dunning, 1989).

As principais razões explicativas para a decisão de internacionalização, segundo Li (1992) são: valor do mercado; distância cultural e regulação; vantagens comparativas existentes; características do mercado; e dimensão da empresa e oportunidades de crescimento.

Por outro lado, o modo de entrada nos mercados internacionais é influenciado por factores internos e externos (Erramilli, 1992). Os factores externos mais importantes são: restrições face ao investimento estrangeiro; risco associado ao País alvo do investimento; dimensão do mercado; não encontrar possíveis parceiros no País alvo do investimento. Os factores internos mais importantes são: o desejo da empresa de crescer para fora das fronteiras nacionais; a necessidade de ter recursos humanos e materiais para levar a cabo o processo; o controlo político nas operações internacionais.

Para Alvarez, et al, (2000), o processo de internacionalização dos bancos e companhias de seguros deve-se a situações relacionadas com duas grandes estratégias de marketing:

- *Customer Following* – traduzindo-se no seguimento das estratégias dos actuais clientes e dentro deste aspecto é de realçar também o fenómeno conhecido por “*follow the leader*” (Engwall e Wallesntal, 1988), que acontece quando no mercado de origem existe um quase oligopólio e o processo de internacionalização pode ser suscitado por uma reacção à estratégia do concorrente local mais forte;
- *Market Seekers* - a internacionalização é considerada como uma forma de manter o relacionamento com os actuais clientes que se instalaram no exterior e também uma forma de procurar novos clientes.

Esta posição também é defendida por Hellman (1994) “as relações de marketing actualmente tendem a atingir um duplo objectivo de adquirir novos clientes e fidelizar os actuais(...)”- é defensável que o aspecto de seguir o cliente (na internacionalização de uma empresa) é um

aspecto que enfatiza o relacionamento actual, tal como a sua manutenção e incremento. A atitude de *market seekers*, deve-se essencialmente á procura de novos clientes”

Na recolha bibliográfica sobre a temática da internacionalização dos bancos e sobre as teorias explicativas do fenómeno, considerámos a existência de seis grandes teorias:

2.1.1 TEORIA DE ALIBER

Peinado (2000) defende que a primeira aproximação para a construção de uma teoria para o fenómeno da internacionalização da banca foi efectuada por Aliber (1976). Este distinguia duas aproximações, que são complementares, para o estudo da internacionalização bancária como uma teoria. A primeira baseada em Economia Industrial segundo a qual a diferença nas taxas de juro afectaria a estrutura adoptada pelos bancos nos Países, pelo que os bancos pertencentes aos sistemas bancários mais eficientes eram mais propensos a se internacionalizarem dado que tinham desenvolvido tecnologias a mais baixo custo para a intermediação bancária. A segunda baseada na Teoria de Comércio Internacional, na qual o comércio mundial iria causar um movimento de fundos(depósitos) para os bancos que oferecem melhores taxas e de empréstimos para os que oferecem as taxas mais reduzidas, dando a origem a uma convergência de taxas entre países.

2.1.2 TEORIA DE GRUBEL

Uma segunda aproximação teórica é-nos dada por Grubel (1977) baseada em modelos de oligopólio de Investimento Directo Estrangeiro. Este autor defende três tipos de actividade de internacionalização que assentam em três teorias diferentes: *Retail Banking*, *Service Banking* e *Wholesale Banking*. No seu estudo pretende justificar a eficiência dos bancos multinacionais pela posse de recursos intrínsecos e competências desenvolvidas inicialmente no mercado doméstico e que foram aplicadas noutros mercados com um reduzido custo marginal. No *Multinacional Retail Banking* refere-se às actividades desenvolvidas pelas suas agências no exterior com os clientes locais (desse novo mercado), em concorrência directa com os bancos domésticos. No *Multinacional Service Banking* refere-se ao estabelecimento de agências no exterior seguindo a expansão multinacional dos seus clientes. Para Grubel, isto assenta numa estratégia defensiva para assegurar a continuação da ligação com os seus clientes. A justificação da teoria tem como base a possibilidade destes utilizarem a informação disponível e os contactos pessoais entre o banco e a casa-mãe da empresa multinacional, a um custo

marginal mais baixo. Por último, no *Multinacional Wholesale Banking* refere-se à actividade bancária nos euromercados e a sua justificação tem como base as imperfeições de mercado com origem nos diferentes tipos de regulação existente para estas transações.

Por outro lado, os modelos de oligopólio também concebem que a multinacionalização e a dispersão geográfica dos bancos traduzem uma medida defensiva face às alterações da envolvente onde operam (Brimmer e Dahl, 1975; Goldberg e Saunders, 1981).

Podemos considerar também, relacionadas com esta aproximação teórica, as teorias de integração vertical e horizontal. Na teoria da integração horizontal transfronteiriça os bancos multinacionais podem conseguir aplicar em diferentes países tecnologias e *know-how* com um custo marginal muito baixo, fruto da experiência adquirida no seu mercado de origem (Casson, 1990). Na teoria da integração vertical transfronteiriça, os bancos tem como objectivo a internalização do negócio da intermediação bancária de todos os produtos de forma a controlar todo o processo de produção do serviço bancário (Casson, 1987).

2.1.3 TEORIA DE GIDDY

Uma terceira abordagem a esta temática pode ser encontrada no trabalho de Giddy (1981). Esta autor identifica três possíveis segmentos de mercado bancário internacional: *Arm's length*, *Off-shore* e *Host-country*. O primeiro - *Arm's length* - não tem como base uma actividade bancária multinacional no seu sentido estrito, dado que essa actividade é efectuada a partir das agências bancárias no País de origem. O segundo - *Off-shore* - que coincidirá com o da *Multinacional Wholesale Banking* de Grubel, é justificada pela menor regulação existente em algumas localizações (eurocentros) que se traduzem em custos mais baixos para as operações realizadas a partir desses locais. O seu fundamento baseia-se nas teorias explicativas do Investimento Directo Estrangeiro. A terceira - *Host-country* - considera a internacionalização da entidade bancária seria análoga à de outra qualquer empresa industrial: estabelecer-se noutros países com o objectivo de realizar negócios nesses mercados.

Segundo Blandon (1998), as diferentes teorias propostas para explicar a actividade bancária internacional integram-se, na maioria dos casos, em algum dos grandes paradigmas dominantes na análise do processo global de internacionalização das empresas: a teoria da internalização e o paradigma eclético de Dunning.

2.1.4 TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO

A quarta abordagem sobre o tema da internacionalização bancária é-nos trazida pela teoria da internalização. Esta teoria é parte integrante da “teoria dos custos de transacção”, que centra a origem das empresas multinacionais na existência de falhas de mercado.

A existência de mercados imperfeitos é condição necessária para que a internacionalização ocorra, tal como os custos associados à internalização (custos de comunicação, coordenação de operações, etc) serem inferiores aos originados pelas imperfeições de mercado. De facto, segundo a teoria da internalização, a decisão de internalizar requer uma análise *a priori* dos custos e benefícios envolvidos e esta só é recomendável se for mais económico do que o recurso ao mercado. Quando a internalização dos produtos intermediários, como o conhecimento, *research* e outras capacidades específicas dos bancos, é levada a cabo fora do mercado doméstico, é quando surge a empresa bancária multinacional ou o fenómeno da internacionalização bancária.

Como nota adicional e para termos uma explicação mais completa para a existência de uma empresa multinacional é necessário cruzar a “teoria coasina” conjuntamente com a “teoria da localização”. De facto, enquanto a primeira nos explica o porquê da empresa se ter internacionalizado – a internacionalização surge quando a internalização das operações nos diferentes países resulta mais económica do que o estabelecimento de relações contratuais com empresas desses países, a teoria da localização explicará em que países se vai desenvolver a actividade da multinacional.

Algumas das imperfeições de mercado indicadas na diversa literatura sobre a internacionalização bancária são a regulação, informação e *contact staff* (Rugman, 1981; Casson, 1990). Por exemplo, a existência de restrições na movimentação internacional de fundos favorece que essa actividade seja efectuada dentro do próprio banco, logo tendo como consequência, o estabelecimento de agencias bancárias noutros países, para internalizar esta imperfeição de mercado. Em relação à informação, a inexistência de um mercado onde se possa negociar a informação sobre a relação banco/cliente, torna aconselhável a internalização através da presença dos bancos nos países/mercados onde se situam os seus clientes. Outra das vantagens dos bancos multinacionais é o *contact staff*, dado que representa a equipa de recolha de informações e, ao mesmo tempo, a estrutura de competência do banco, pelo que uma presença física junto do cliente é crucial para que o fluxo de informação funcione entre eles (Casson, 1990).

2.1.5 TEORIA ECLÉTICA

A quinta abordagem a este tema é nos dada pelo paradigma eclético de Dunning (1977) que parte da existência de três tipos de vantagens que possibilitam a existência de uma empresa multinacional: vantagens de propriedade, vantagens de internalização e vantagens de localização.

A aplicação ao caso específico do sector bancário foi efectuada por Gray e Gray(1981) e Yanoopoulos (1983)¹.

Gray e Gray(1981) partem do princípio que os bancos com uma determinada posição competitiva têm implícitos certas vantagens de propriedade, pelo que os factores determinantes para a internacionalização podem ser reduzidos a dois tipo de vantagens - de internalização e de localização. Estes autores indicam seis factores que contribuem favoravelmente para a decisão de internacionalizar.

Três desses factores estão relacionadas com vantagens de internalização:

- Imperfeições no mercado dos produtos – embora não sejam as mais importantes no sector bancário;
- Imperfeições nos mercados dos factores (inputs) – destaca-se aí uma pequena vantagem dada pelo acesso aos mercados internacionais de capitais e a vantagem mais importante relacionada com a necessidade de preservar informações relevantes sobre os clientes do banco;
- Existência de economias nas operações internas – estas economias darão lugar a integração vertical e horizontal de que se destacam a eficiência do marketing e gestão de contas, a disponibilidade para transferencia de fundos dentro da organização, as maiores e melhores redes de informação e, como foi defendido mais tarde por Tschoegl (1983), referindo-se à actividade bancária multinacional no segmento retalhista, a possibilidade de reduzir a variabilidade dos resultados pelo factor diversificação (Blandón,1998).

As restantes três vantagens relacionadas com vantagens de localização são (Gray e Gray, 1981): (i)a manutenção das contas e do relacionamento com os clientes já existentes : (ii) a entrada em mercados em fase de grande crescimento; (iii) assegurar o controlo sobre as fontes de capital.

¹ Sobre este assunto existe um estudo detalhado efectuado por Williams (1997): “positive theories of multinational banking: Eclectic theory vs Internalisation theory”, Journal of economics surveys, vol 11,

Yannopoulos(1983), com base nos trabalhos de Gray e Gray(1981) e Dunning, defende que dentro da Teoria Eclética o investimento directo no estrangeiro resulta da combinação das três vantagens já referenciadas (propriedade, internalização e localização).

Segundo este autor, a posse de vantagens de propriedade específicas permite aos bancos que se internacionalizam, compensar as vantagens de conhecimento do mercado local dos bancos domésticos. Uma das vantagens mais importantes é a diferenciação do produto baseada em certos factores chave e a importância da competição, não baseada no preço mas sim no serviço. Neven(1990) defende que a elevada standardização dos produtos bancários faz que a reputação do banco, tal como a dimensão e segurança associadas sejam factores diferenciadores nos produtos bancários. Yannopoulos(1983) defende também que a conservação da informação dos clientes constitui uma das principais vantagens de internalização dos bancos que decidiram seguir os seus clientes domésticos que se internacionalizaram e apresenta, como vantagens de localização, as que são originadas por diferentes sistemas regulatórios da actividade bancária, dispersão geográfica dos clientes dos bancos, acesso a trabalhadores qualificados, etc.

A principal diferença entre a teoria eclética, que como se verificou nasce com uma vocação integradora das teorias de internacionalização, e a teoria da internalização, foram assinaladas por Williams (1997).

A primeira diferença deve-se a que, enquanto na teoria eclética, se considera que a empresa deve possuir vantagens que lhe permitam compensar as desvantagens que incorre competindo com empresas locais (Grubel, 1997), a teoria da internalização considera os custos de compensar essas desvantagens como um custo adicional e a levar em consideração na operação.

Outra diferença prende-se com a distinção entre vantagens de propriedade e vantagens de internalização. Enquanto na teoria eclética se considera necessária a posse de vantagem de propriedade antes que possam ser internalizadas, a teoria de internalização não diferencia entre estes dois tipos de vantagens.

Williams(1997) também defende que o elevado nível de abstracção das duas teorias não se torna possível a criação directa de hipótese empiricamente constatáveis. Por outro lado, a elevada complexidade do fenómeno que investigam , resulta de questões de natureza muito diversa que requer teorias explicativas específicas. Estas teorias são aproximações parciais, que não explicam o fenómeno de internacionalização bancária no seu conjunto.

Num estudo efectuado por Blandon (2000) , este procura a verificação empírica face às teorias apresentadas, de alguns factores influenciadores do processo de internacionalização bancária, tais como, o custo de capital, o seguimento dos clientes na sua expansão internacional, a

regulação, diversificação do risco e internacionalização como estratégia de crescimento. Conclui que existe, apesar de algumas limitações, uma verificação empírica de que esses factores - que advêm das diversas teorias de internacionalização – são, de alguma forma, influenciadores da internacionalização.

2.1.6 TEORIA DAS ETAPAS SEQUENCIAIS

Podemos ainda considerar uma outra abordagem (a sexta nesta apresentação) sobre o tema da internacionalização bancária, que foi elaborada com base no trabalho desenvolvido por Johanson e Valhne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), que chamaremos teoria de etapas sequenciais.

Segundo Peinado (2000), não foi encontrado na literatura actual nenhuma referência à aplicação deste modelo ao caso da internacionalização do sector bancário. No entanto, pela observação empírica de alguns casos de internacionalização de bancos espanhóis, este modelo parece ajustar-se a esse processo.

O modelo entende a internacionalização como um processo sequencial no qual os recursos que lhe são aplicados parecem aumentar na medida em que a empresa adquire conhecimento e experiência do novo mercado. Por esta razão, as empresas tendem a iniciar a sua internacionalização pelos mercados que apresentam semelhanças com o seu mercado doméstico, explicado pelo conceito de “distância cultural”. A forma como a empresa entra no novo mercado é apresentada por uma sequência de quatro etapas: exportações esporádicas, exportação via agentes independentes, constituição de uma subsidiária comercial e constituição de uma subsidiária industrial/produtiva. A passagem de uma etapa para outra implica a atribuição de um maior número de recursos e ocorre na medida que a empresa ganha maior conhecimento/experiência do mercado.

Segundo Peinado(2000), a internacionalização de alguns bancos espanhóis parece seguir este modelo sequencial, apesar de algumas limitações, como a dificuldade do modelo em explicar que alguns bancos tenham tido um processo de internacionalização mais rápido e directo, como é o caso dos que recorreram a aquisições ou que omitiram algumas etapas no seu processo.

2.1.7 RESUMO E OBJECTIVOS

Assim, o objectivo desta revisão de literatura foi a apresentação de várias teorias sobre o processo de internacionalização dos bancos, apresentando os principais motivos que levam os bancos a internacionalizar-se, sob diferentes aproximações teóricas.

Com esta base teórica, o que se pretende é perceber se, por exemplo, a internacionalização de uma banco é efectuada para os países onde os seus clientes domésticos já estabeleceram operações, ou seja, numa estratégia de seguimento dos seus clientes. Poderíamos então afirmar que o processo de internacionalização desse banco tem a sua base de explicação na teoria da internalização, dado que o motivo principal foi a retenção e aumento da vantagem concorrencial, derivada da informação do relacionamento banco/cliente.

Por outro lado, se a decisão do banco de internacionalização é motivada por vantagens de localização em certas áreas geográficas por prestígio, informação, sistema de regulação, ligações comerciais, então o processo de internacionalização desse banco poderá ser explicado à luz da teoria ecléctica.

Se determinado banco escolhe como países de expansão aqueles em que a diferença cultural é menor e com modos de entrada que envolvem um aumento gradual de atribuição de recursos, então poderíamos concluir que esse processo de internacionalização se adequa ao modelo das etapas sequenciais.

2.2 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

O tipo de entrada escolhida por um banco para entrar num país é um aspecto a ter em conta no domínio da internacionalização bancária. Segundo Heinkel e Levi (1992), o tipo de estrutura no exterior é um aspecto importante na investigação dos serviços bancários a nível internacional. De facto, escritório de representação, *branches* (muitas vezes traduzidos por sucursais) e subsidiárias representam diferentes níveis de investimento da casa-mãe e oferecem também diferentes produtos e serviços bancários.

Existem diversos motivos que podem justificar o interesse do investimento de um banco num outro País que tradicionalmente são agrupados em quatro grandes áreas: (i) acompanhar e servir os clientes exportadores domésticos; (ii) prestar serviços às subsidiárias no exterior de empresas domésticas; (iii) participar no mercado de capitais do país-alvo; (iv) participar no sistema bancário do país-alvo. (Heinkel e Levi, 1992).

Procurando sistematizar as diversas motivações e outros factores que estão na origem ou que influenciam a decisão de internacionalizar, com base em Blandon(2000), podemos referir o seguinte:

❑ Acompanhamento dos exportadores domésticos.

Um dos mais referidos motivos para que os bancos estabeleçam no exterior tem sido o fornecimento de serviços bancários aos clientes domésticos do banco, nomeadamente informações sobre o ambiente económico desse país e serviços de, por exemplo, cobrança de recibos. Este comportamento é justificado pela necessidade de, antes de mais, preservar o relacionamento com o cliente no mercado doméstico, antes que ele possa ser substituído por um novo banco (Williams,1997). Vários autores, entre eles Heinkel e Levi (1992), demonstraram empiricamente de que a apresentação de serviços aos exportadores é um factor determinante na decisão de expansão do banco (Blandon, 2000)

❑ Seguimento do comportamento do cliente - expansão

A expansão dos clientes domésticos para novos mercados/países, tornando-se multinacionais, é também considerado um dos principais motivos para a internacionalização bancária (ver Grubel, 1977, e Gray e Gray,1981). A informação assimétrica que os bancos locais têm referente às capacidades e necessidades financeiras dos clientes constitui uma grande vantagem para os bancos estrangeiros. Existem estudos empíricos que em boa medida suportam esta motivação (Grosse e Goldberg, 1991 e Ter Wengel, 1995) mas, segundo Blandon (2000), não existe um acordo geral sobre a forma organizativa (sucursais, subsidiárias, escritórios de representação) preferida para prestar esses serviços bancários nas diferentes localizações.

❑ Participação no mercado de capitais do país receptor

Segundo Blandon (2000), alguns autores defendem que os bancos estabelecem-se em alguns países com o objectivo de participar no seu mercado de capitais, podendo, por exemplo, através disto canalizar e rentabilizar as poupanças ("*funding*" dos bancos) dos seus clientes domésticos. Outra das razões para este comportamento é dado pela possibilidade de diversificação do risco a nível internacional. Neste sentido, algumas pesquisas demonstraram que a existência de um mercado de capitais de boa dimensão e desenvolvido é um factor determinante para a internacionalização da banca (Heinkel e Levi,1992).

❑ Participação no sistema bancário do país receptor

Esta deveria ser uma das principais motivações dos bancos, dado que quando entram num mercado novo têm o objectivo de efectuar típicas operações bancárias comerciais, como os empréstimos e recepção de depósitos.

❑ Atitude das autoridades do país receptor

A necessidade de uma licença passada pelas autoridades nacionais é ainda um requisito obrigatório para se operar em muitos países. A segunda directiva bancária estabelece a licença bancária única europeia, segundo a qual um banco de um país da UE pode operar em qualquer outro país membro sem a necessidade de uma autorização local. No entanto, embora formalmente os governos nacionais não possam proibir a aquisição de um banco nacional por outro da UE, existem exemplos em que a sua oposição influenciou o negócio, a saber: Nationale Nederlanden (Holanda) vs Bank Brussels Lambert (Bélgica), citado em Blandon(2000) e B. Santander (Epanha) vs Bancos do Grupo Chapalimaud (Portugal) .

❑ Diferenças culturais

As diferenças entre os consumidores dos vários países europeus é naturalmente uma barreira de entrada dos bancos estrangeiros, dado que desconhecem a prática bancária, os gostos, usos e costumes, etc., pelo que a adequação dos seus produtos às necessidades dos potenciais clientes será menor quanto maior for a distância cultural existente. Esta situação explica, em parte, a tendência visível de que os primeiros movimentos de internacionalização dos bancos tendem a acontecer para os países vizinhos, onde normalmente existe uma maior proximidade cultural. Assim, é expectável que uma maior diferença cultural entre dois países resulte numa menor movimentação de investimentos bilaterais entre os bancos desses países.

Para destringir quais as variáveis e barreiras à entrada que afectam mais os movimentos de investimentos internacional na banca na Europa e a sua tipologia de entrada (escritórios de representação, sucursais e subsidiárias), Blandon (2000) efectuou um modelo que cruza seis variáveis - nível de exportações para país destino; número de multinacionais detidas pelos país de origem a operarem no país de destino; capitalização do país de destino; margem de juro sobre o total de activos; indicador da atitude das autoridade de país destino face á entrada de um banco estrangeiro; distância cultural entre país de origem e de destinos - com diferentes tipos de entrada - escritórios de representação, sucursais e Subsidiárias - tendo concluído o seguinte:

As exportações e o facto de existirem multinacionais detidas pelo país de origem a actuar no país de destino são dois factores importantes para a decisão dos bancos de abrirem qualquer uma das formas de entrada apresentadas (escritório de representação, sucursais e subsidiárias). O facto de o país destino ter um mercado de capitais desenvolvido e atractivo é um incentivo para que os bancos entrem através das duas primeiras formas, mas não por subsidiárias.

A existência de margens líquidas elevadas é um factor de atracção para a entrada de um banco através de escritório de representação ou sucursais mas, não o é para a entrada através de subsidiárias. Esta situação deve-se a que a percepção de existirem elevadas margens está associada à existência também de elevadas barreiras à entrada o que é um factor que neutraliza a atractividade desse mercado, especialmente importante quando se trata de banca de retalho. Por outro lado, os escritórios de representação e sucursais, que se dedicam mais ao *wholesale banking*, onde as barreiras à entrada são menores, este factor é levado em conta.

A atitude das autoridades face à entrada de um bancos estrangeiro não é um factor que condicione ou motive a decisão de entrada através de escritórios de representação e sucursais mas, paradoxalmente, é um factor de atractividade embora em menor escala para a decisão de se investir numa subsidiária, dado que provavelmente nesses países existem monopólios bancários que geram rendimentos elevados.

As diferenças culturais são uma elevada barreira não regulatória para os investimentos entre países, em qualquer das formas referidas.

Como conclusão deste estudo de Josep Garcia Blandon (2000), podemos afirmar que os bancos tendem a escolher como países de investimento aqueles onde já existam empresas nacionais a operar e onde as afinidades culturais sejam maiores, e que a forma de operar tende a ser pelo estabelecimento de subsidiárias, onde as restrições à entrada são maiores, actuando assim no mercado de retalho, e pelo estabelecimento de escritório de representação ou sucursais onde o mercado de capitais é interessante.

2.3 A INDUSTRIA BANCÁRIA E A GLOBALIZAÇÃO

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma cada vez maior globalização da economia mundial, face a um grande aumento do comércio entre as nações, de investimentos estrangeiros, uma cada vez maior globalização dos gostos, etc. o que tem conduzido ao aumento das empresas que estão presentes em diversos países, possivelmente necessitando de serviços financeiros globais, por exemplo, *cash management*.

Na indústria dos serviços financeiros tem-se assistido também a uma redução drástica das barreiras globais à competição, como a desregulamentação que tem permitido a consolidação do sector, pelas fusões & aquisições (F&A) entre instituições financeiras de diversos países e entre diversos tipos de instituições financeiras, e o grande avanço das tecnologias de informação, que permitiu que os fluxos de informação sejam mais rápidos, seguros e com maior capacidade de processamento.

No entanto, apesar deste cenário de globalização geral, a banca comercial está longe de ser uma indústria globalizada. De facto, constata-se que as F&A tem sido efectuadas maioritariamente dentro das fronteiras nacionais (ver também - Group of Ten 2001) e as quotas de mercado dos bancos estrangeiros são geralmente inferiores a 10% (ver também Levine 1996).

Berger (2002) argumenta que a industria bancária nunca será completamente globalizada, mesmo após o ajustamento a todos os efeitos da desregulamentação, o progresso tecnológico e o contínuo aumento das actividades transfronteiriças das industrias não financeiras. Algumas actividades bancárias, como as relacionadas com empréstimos a PME - na nossa opinião também é extensível a particulares - serão sempre prioritariamente efectuadas por bancos locais e de pequena dimensão a nível mundial. Outros serviços, como sindicatos bancários e grandes empréstimos, são preferencialmente efectuados por bancos grandes, de actuação global em que o factor nacionalidade não tem grande valor.

Numa abordagem sobre o tema da globalização da indústria bancária, Berger (2002) efectuaram um estudo sobre um modelo com duas dimensões:

- *Nacionalidade do banco*. Contém três vertentes: “*host nation bank*” - banco do país onde foi efectuado o investimento da empresa; “*home nation bank*”- banco do país de origem da empresa ; “Banco de um país terceiro”.
- “*Reach*” – traduzido como dispersão/dimensão do banco. Contempla três situações: banco global, regional ou local.

O estudo envolveu duas mil subsidiárias de multinacionais presentes em vinte países europeus e tendo como focalização as razões que as levaram a escolher um banco para os serviços de *cash management* (inclui vários serviços bancários, desde empréstimos curto prazo, tesouraria, câmbios, *hedging*,etc).

Dos resultados obtidos concluiu-se o seguinte:

- Perto de dois terços (66%) das empresas da amostra escolhem um banco cuja sede seja no país onde estão a actuar “*host nation bank*” e apenas, menos de 20%, escolhem um

banco cuja sede é a da origem da casa-mãe da empresa "*home nation bank*". Isto indicia que as subsidiárias das empresas multinacionais escolhem para trabalhar bancos que conhecem o mercado local, a língua, a cultura, a legislação, etc., em detrimento de bancos que estão mais familiarizados com as condições no país da casa-mãe ou que tenham ligações mais estreitas com a casa-mãe.

- Por outro lado, os dados sugerem que existe uma forte associação entre a dimensão/dispersão dos bancos – que podem ser considerados global, regional ou local – com a sua nacionalidade. De facto, verificou-se que as empresas que usam bancos nacionais – "*host nation bank*" -, usam preferencialmente bancos de cariz local ou regional. Quando se expandem, por exemplo para outros países europeus, as subsidiárias das multinacionais que usam *host nation banks*, tendem a usar os bancos regionais, enquanto as que preferem usar os bancos do país origem da casa-mãe – "*home nation bank*", tendem a usar bancos considerados globais. Berger sugere que os bancos de cariz local e regional são melhores a prestar os serviços bancários às multinacionais, pois estão mais ajustados às diferentes realidades locais onde estas actuam, do que os bancos globais, pelo que as multinacionais na sua expansão tendem a necessitar mais deste tipo de serviço adaptado às realidades locais o que as levam a preferirem os bancos locais ou regionais.
- Nos países europeus de leste, onde o sistema financeiro é menos desenvolvido, as multinacionais já tem um comportamento diferente, preferindo usar "*home nation banks*" ou com origem em países terceiros, do que os "*host nation banks*", e bancos de cariz geográfica global face a bancos de cariz marcadamente local.

Pode-se então afirmar que as multinacionais confiam mais nos *host nation banks*, com dispersão/dimensão local ou regional, pelo menos nos países considerados desenvolvidos, pelo que a extensão da globalização das bancos fica de certa forma limitada (Berger, 2002).

Também, segundo Berger (2002),

" a literatura existente sobre a nacionalidade dos bancos não é muito explícita sobre as vantagens e desvantagens de *host nation banks*, *home nation banks* ou de terceiros e a evidência empírica da dimensão/dispersão dos bancos sugere que a expansão dos bancos terá sido menor que as expectativas iniciais, tendo em conta a diminuição das barreiras á competição mundial."

Por outro lado, podemos também induzir que com o desenvolvimento do sistema financeiro nos países e da confiança do próprio sistema é um factor que influencia a preferência das multinacionais. Existe uma correlação positiva entre um maior desenvolvimento e índice de confiança no sistema bancário e a preferência por *host nation banks* de cariz regional ou local.

Uma outra abordagem a esta temática é efectuada por um estudo elaborado para a McKinsey¹, por Olivier Hamoir, Carl Mccamish, Marc Niederkorn e Christopher Thiersch.

Segundo este estudo, no sector bancário na Europa, e ao contrário do que seria esperado, não aconteceram grandes F&A entre bancos de diferentes países, devido essencialmente a diferenças culturais, de regulação do próprio mercado bancário que levam a que os ganhos sejam inferiores comparativamente às F&A domésticas. No entanto, mesmo com as condições para que as F&A entre os diversos países a irem sendo criadas lentamente, como os accionistas de alguns bancos vão fazendo pressão para que estes ganhem dimensão é natural que o processo de internacionalização comece mesmo antes das condições serem as ideais.

O problema que deverá ser equacionado e com o qual os bancos vão ter de lidar é o seguinte:

- Qual será o melhor parceiro para uma F&A, tendo em conta as tendências gerais da banca?

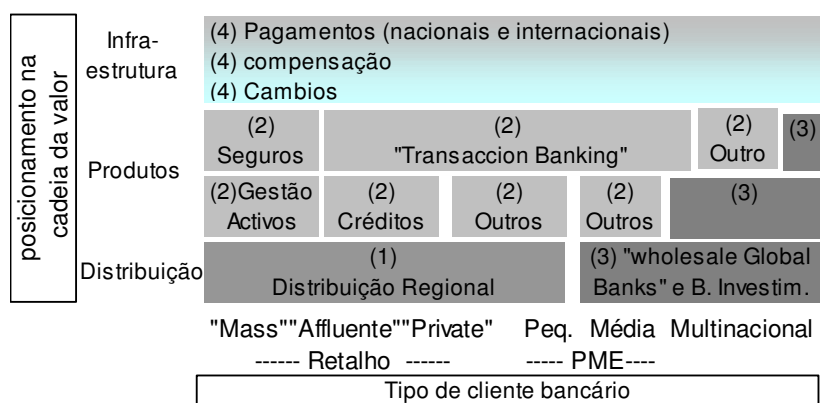
O estudo da McKinsey defende que na Europa, num prazo de dez anos, a tendência é para que se formem três tipos de bancos, todos eles maiores e mais especializados dos que os actuais, e um outro quarto tipo de banco que se dedique ao fornecimento dos serviços de infra-estrutura (plataformas de pagamento, compensação, etc).

A grande vantagem deste estudo para os bancos consiste em fornecer pistas para que estes consigam decidir dentro do quadro de referência apresentado que tipo de banco pretendem ser e poderem decidir melhor a sua estratégia de F&A nos próximos anos. Assim, os bancos que interiorizem na sua gestão essas tendências poderão potenciar vantagens a longo prazo, clarificar a sua estratégia, comunicar melhor com o mercado de capitais e o mais importante, escolher os alvos certos para uma operação de F&A, do que aqueles que se apressam a fazer o primeiro negócio (F&A) que lhes apareça.

Deste modo, o cenário traçado para o mercado bancário europeu ideal, num prazo de dez anos, no qual as maiores obstáculos de regulação e legais às F&A transfronteiriças tenham sido removidos, apresentará os seguintes tipos de bancos (ver Figura 2.2):

¹ McKinsey Quarterly (2002, number 3)

Fig. 2.2 – Perspectiva a 10 anos dos quatro tipos de bancos na Europa



- (1) – Bancos regionais de retalho e distribuidores
- (2) - Bancos pan-europeus especialistas
- (3) - “*Wholesale global banks*”
- (4) - Fornecedores de serviços pan-europeus

Fonte: Mckinsey (2002)

1) Bancos regionais de retalho e distribuidores

Bancos de pequena média dimensão que oferecem aos seus clientes (principalmente particulares e PME's) um conjunto alargado de produtos e serviços seus ou de outras instituições financeiras. Estes bancos não tenderão a expandir-se para fora das fronteiras dado que não ganhariam sinergias com agências bancárias de outro banco e, por outro lado, será muito difícil alcançarem uma escala mínima de eficiência. Em todo o caso, estes bancos serão maiores que os actuais, pelo que se perspectiva que ainda haverá espaço para consolidações domésticas em alguns países europeus.

2) Bancos pan-europeus especialistas

Muitos produtos vendidos pelos bancos retalhistas serão desenvolvidos por estes bancos (ex: fundos de investimento) que, aproveitando a progressiva desregulamentação do mercado e potenciais economias de escala, poderão desenvolver o melhor produto, em termos de custo e performance.

3) “*Wholesale global banks*”

Estes bancos irão servir as grandes empresas e institucionais e terão especialistas internos para desenvolver e “customizar” as soluções bancárias e financeiras dos seus clientes. Serão bancos do tipo do actual Citigroup, excepto que não terão clientes de retalho, e serão entre três

a cinco para toda a Europa, pelo que se perspectiva uma consolidação doméstica e transfronteiriça entre os actuais *wholesale banks*.

4) Fornecedores de serviços pan-europeus

Estas empresas irão fornecer os sistemas de pagamentos doméstico e internacional, compensação a nível doméstico e europeu, etc. Estas empresas irão nascer pela consolidação dos actuais fornecedores domésticos destes serviços.

Actualmente os bancos na Europa tendem a construir os três tipos de bancos ao mesmo tempo - ou debaixo do mesmo chapéu - pelo que deverão modelizar os seus negócios separando nos módulos de clientes, operações e distribuição, para que possam ser alienados sem causar disrupções nos outros, preparando-se assim para a aposta num só tipo de banco.

Segundo o estudo da McKinsey (2002) “Os bancos universais, com todos os produtos/serviços, presentes em todos os países e que tentam desenvolver todos os produtos/serviços para os seus clientes, tendem a ter menos valor accionista do que os bancos emergentes – especialistas em larga escala. Os bancos que façam as suas F&A transfronteiriças e domésticas, tendo sempre em conta o seu potencial de especialidade, serão provavelmente melhores a longo prazo, do que os que se apressam a efectuar o primeiro negócio disponível”.

Como conclusão creio que podemos inferir que a globalização do sector bancário é muito inferior a outras indústrias e que existem várias condicionantes, que advêm da especificidade do serviço que está subjacente, das diferenças de regulação da actividade e das práticas bancárias existentes entre os diversos países e pelo facto de ser considerado um sector estratégico na maioria dos países e pelo qual as autoridades públicas e a opinião pública defendem um certo nacionalismo na sua propriedade, etc. No entanto, a tendência é para uma cada vez maior internacionalização da actividade bancária, embora defenda que, pelo acima exposto, nunca será uma actividade verdadeiramente global, como, por exemplo, parece ser a indústria petrolífera ou automóvel.

“A questão a levantar não é, quando é que a banca comercial será globalizada, mas sim a extensão da sua globalização” (Berger, 2002)

3 CAPÍTULO 3: CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA NA UNIÃO EUROPEIA

3.1 A CONSOLIDAÇÃO BANCÁRIA NOS PAÍSES DESENVOLVIDOS

A consolidação bancária deve ser entendida como um processo resultante de uma fusão ou de uma aquisição que, em geral, reduz o número de *players* e aumenta o grau de concentração de mercado. Segundo Berger (2000) existem três tipologias principais de concentração financeira: (i) consolidação envolvendo organizações bancárias dentro de um país; (ii) consolidação entre países envolvendo organizações bancárias; e (iii) consolidação do tipo universal entre bancos comerciais e outros tipos de fornecedores de serviços financeiros como, por exemplo, leasings, factorings, companhias de seguros. Estes tipos de concentrações realizam-se normalmente sobre a forma de fusões e aquisições.

Este processo tem sido acelerado nas últimas décadas nos países da OCDE como consequência principal de dois factores: desregulamentação financeira e inovações tecnológicas (Luiz de Paula, 2000).

Como resultado deste processo, é verificável uma diminuição da quantidade de instituições bancárias, um aumento do grau de concentração bancária nos mercados domésticos (os 5 maiores bancos dominam, na maioria dos países da OCDE mais de 50% do mercado) e uma diminuição da margem líquida de juros fruto do aumento de competição bancária (quadro 3.1).

Quadro 3.1 – Evolução da concentração bancária: nº de bancos e grau de concentração

País	Número de Instituições				Concentr: 5 Maiores % Activo		
	1980	1990	1997	Var %	1980	1990	1997
EUA	36103	27897	22140	-39%	9	9	17
Austrália	812	481	344	-58%	62	65	69
Canadá	1671	1307	942	-44%	nd	55	78
Reino Unido	796	665	537	-33%	nd	49	47
Zona Euro	9945	8979	7040	-29%			
Holanda	200	180	169	-16%	69	73	79
Alemanha	5355	4721	3577	-33%	nd	nd	17
França	1033	786	567	-45%	56	52	57
Bélgica	176	157	136	-23%	53	48	57
Espanha	357	327	307	-14%	38	38	47

Fonte: Adaptado de Luiz de Paula(2000), com base no BIS (1999)

A nível europeu, embora tenha existido uma aceleração do processo de consolidação na última década há ainda diversos impedimentos para fusões e aquisições entre entidades de

diferentes países da zona Euro , contrastando com “incentivos” para as que ocorrem fora da UE. Esta situação é facilmente verificável pela observação do quadro 3.2.

O resultado final parece ser que as fusões e aquisições permanecem confinadas, em boa medida, dentro das fronteiras nacionais ou efectuadas fora das fronteiras da UE .

Quadro 3.2 – Fusões e Aquisições nos países do Euro

Anos	Dentro País		Entre Países Euro		País não-Euro		Total		% F&A -Entre
	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor	Países Euro
Bancos com bancos									
1998	7	8.455	1	147	12	13.787	20	22.379	1%
1999	9	0	4	9.465	28	58.202	28	58.202	16%
2000	3	4.528	0	0	8	16.182	8	16.182	0%
Bancos com instituições financeiras não bancos									
1998	4	28.604	1	646	3	897	8	31.147	2%
1999	3	20.816	1	800	12	4.130	16	25.746	3%
2000	8	4.768	1	1.631	4	653	13	7.052	23%
Instituições financeiras não bancos com instituições financeiras não bancos									
1998	6	7.299	2	7.974	7	1.201	15	16.474	48%
1999	11	15.508	4	378	19	21.888	34	37.774	1%
2000	4	5.071	1	9	5	454	10	5.534	0%

Nota: As F&A consideradas só quando a entidade adquirente ou adquirida é residente na zona Euro

Valor: Em Milhões de \$USD

Ano 2000: valores apenas referentes de 1 Jan a 10 abril

Fonte: ECB

Devido à crescente erosão entre as fronteiras dos mercados financeiros, como resultado do processo de desregulamentação financeira, existe uma tendência para unificação destes mercados, dentro e fora das fronteiras nacionais.

Deste modo, a desregulamentação financeira tem duas vertentes: por um lado, é a gradual abolição das fronteiras legais-institucionais que prevaleciam entre os diferentes mercados financeiros dentro das fronteiras nacionais; por outro lado é a maior abertura dos sistemas financeiros domésticos no que se refere a entrada de bancos estrangeiros¹.

A desregulamentação dos serviços financeiros ao nível de cada Estado, a abertura do sector bancário à competição internacional, os desenvolvimentos tecnológicos, com impacte sobre o processamento das informações e sobre os canais alternativos de entrega de serviços (ATMs, internet, etc.), e por último, as mudanças no comportamento das instituições financeiras, tais como a maior ênfase no retorno aos accionistas, todos estes factores têm impellido as instituições financeiras para um acelerado processo de consolidação.

¹ Sobre este último aspecto, ver Focarelli e Pozzolo (2000)

De facto, muito do recente incremento na consolidação bancária representa uma resposta ao processo de desregulamentação que o tornou possível e menos dispendioso, como tipicamente é o caso do Acto Riegle-Neal nos Estados Unidos da América (EUA) e a criação do mercado único monetário e do Euro, na União Europeia.

No caso da recente tendência para aumento de F&As nos EUA, este movimento resulta da eliminação das restrições geográficas – tanto ao nível estadual quanto federal – sobre as instituições financeiras e as agências bancárias, do aumento das actividades em que os bancos podem participar e, finalmente, do incremento nos lucros dos bancos e na bolsa de valores da década de 80 que reduziu os custos das aquisições. Diferentemente das F&As dos anos 80, na década de 90, para além da consolidação de pequenas unidades tornada possível pela remoção de restrições a agências e múltiplos escritórios, também se incluiu um aumento nas fusões dos grandes bancos com mais de US\$ 1 bilhão em activos (Kregel, 2001).

Neste contexto, com a eliminação de barreiras reguladoras na EU (II Directiva bancária) e a entrada do Euro em circulação, supostamente deveria criar as mesmas oportunidades para actividade de fusões e aquisições que ocorreu nos Estados Unidos.

As figuras 3.3 e 3.4 resumem as principais normas referentes às mudanças regulatórias nas actividades bancárias nos EUA e na UE nos anos 80 e 90.

No entanto, o processo de consolidação bancária tem sido desigual entre os EUA e os países da zona Euro. Nos EUA, a diminuição do número de instituições foi maior do que nos Países da zona Euro, embora continue a ser um mercado muito menos concentrado que o europeu (ver quadro 3.1)

As tendências da reestruturação bancária durante 1980/97 nos países desenvolvidos, com o aumento das fusões e aquisições - principalmente dentro do espaço geográfico do país - resultam também de uma necessidade concorrencial existente. De facto, com a diminuição das margens líquidas e os limites à compressão dos custos operacionais existentes, os bancos não têm alternativa senão aumentar a sua base de clientes e/ou dos negócios/produtos/serviços que efectuem, de modo a beneficiar de maiores economias de escala e de gama.

Para o seu crescimento os bancos tem duas grandes opções: (i) Crescer organicamente, expandindo a sua escala de negócios; (ii) crescer através de fusões e aquisições, que é a forma mais rápida de expansão (Luiz de Paula, 2000).

O aumento das F&A tem levado à constituição de grandes conglomerados financeiros, primeiro confinados à escala nacional mas, posteriormente, e de uma forma crescente para fora das fronteiras nacionais através de alianças estratégicas ou por aquisição de participações financeiras.

De acordo com Focarelli e Pozzolo (2000,)

“o padrão de participação accionista do banco internacional seguiu a integração económica entre países: os bancos estenderam suas actividades para o exterior de modo a fornecer serviços em transações internacionais para clientes do seu país de origem; posteriormente, com o crescente experiência do mercado estrangeiro – em particular os aspectos institucionais e de regulação - e o desenvolvimento de uma rede de relações com as instituições financeiras locais, alguns bancos foram induzidos a aumentar o âmbito de suas operações e fornecer também serviços para a população local. Embora este relato seja de modo geral preciso, (...) hoje o actual padrão de participação accionista do banco internacional depende de um conjunto maior de factores do que somente o grau de integração económica entre países”.

A diversificação geográfica bancária, através da instalação de sucursais ou subsidiárias, faz parte da estratégia geral de fortalecimento da posição global dos conglomerados financeiros, no caso em que a expansão para o exterior é parte importante da estratégia do banco.

Figura 3.1 – Mudanças na regulamentação da actividade bancária nos EUA - anos 80 e 90

Leis Estaduais	Anos 80	Vários estados americanos começaram a aprovar leis que permitiram que holdings bancárias de outros estados entrassem no estado via aquisição de bancos existentes. Estas leis substituíram pouco a pouco as restrições federais existentes sobre a actividade bancária inter-estados.
Lei Garm-St Germain	1982	Este acto legislativo autorizou a existência de contas de depósitos no mercado monetário ("money market deposit accounts"). Também permitiu aos bancos comprarem outros bancos e instituições de poupança noutros estados.
Lei Riegle-Neal	1994	Eliminou muitas das restrições ainda existentes sobre a activ. bancária entre estados e também legitimou e ampliou as mudanças nas regulamentações estaduais. Em particular, ele permitiu aos bancos comprarem outros ou estabelecerem subsidiárias bancárias em qualquer estado do país. Também permitiu aos bancos nacionais abrirem agências ou converterem subsidiárias bancárias em agências entre as fronteiras estaduais
Lai Gramm-Leach-Bliley	1999	Este acto removeu muitas das restrições existentes a respeito da combinação entre actividade comercial, subscrição de títulos e seguro nas organizações consolidadas. Entre outras, ele autorizou companhias financeiras envolverem-se no amplo espectro de serviços financeiros, tais como bancos comerciais, seguros, títulos e banco de investimento.

Fonte: Adaptado de Luiz Paula (2000) com base em informações de Berger (2000) e Kroszner (2000)

Figura 3.2 – Mudanças na regulamentação da actividade bancária na UE - anos 80 e 90

Primeira Directiva de Coordenação Bancária	1977	Esta Directiva estabeleceu uma estrutura que criou um mercado bancário único UE; estabeleceu exigências mínimas para autorização de instituições de Crédito; introduziu (mas não implementou) o conceito de “tratamento nacional” pelo qual uma agência bancária estrangeira estaria sujeita às restrições bancárias do seu país de origem; proibiu os países de impedir entrada de um banco estrangeiro tendo como base “necessid. económicas”; iniciou o processo de unificação das regulamentações prudenciais entre os Países Membros.
Lei do Mercado Unico	1986	Esta Lei, implementada em Fevereiro de 1992, criou um mercado económico único na UE, uma vez que eliminou todas as barreiras físicas, legais e técnicas ao movimento de mão-de-obra, bens, serviços e capital entre países.
Segunda Directiva de Coordenação Bancária	1989	Esta Directiva, implementada em 1993/94, liberalizou o comércio de serviços financeiros dentro da UE; introduziu uma licença bancária única válida em toda a UE; limitou restrições às agências e à combinação de produtos àqueles impostos pelos reguladores do país de origem de um banco; terminou a prática de requerer às agências entre países reterem um nível de capital acima do normal; por fim, harmonizou os mínimos de capital entre países (embora para os propósitos da política monetária e da regulamentação prudencial ela permitiu ao país hospedeiro estabelecer razões de liquidez).
União Monetária Europeia	1999	Com o início da UME, em 1/1/99, introduzindo uma união monetária na zona do euro, complementou-se as diretrizes da UE, devendo levar a um aumento da consolidação entre países pelo desenvolvimento do comércio, pela redução nos custos de conversão da moeda por parte das instituições que operam em várias nações, e pela diminuição nos custos para consumidores e para os negócios relacionados à compra de serviços das instituições estrangeiras
FSAP Financial Services Action Plan (1999-2005)	1999	Objectivo: desenvolver actos legislativos e não legislativo para alcançar 4 objectivos: Mercado único no wholesale, abertura de um mercado europeu no retalho e seguros, desenvolver legislação estado da arte para supervisão e regras e regras fiscais únicas para a optimização de um mercado único financeiro.

Fonte: Fonte: Adaptado de Luiz Paula (2000) com base em informações de Berger (2000)

Nota: FSAP - Fonte: ECB - Jean Dermine, 2002.

3.2 MOVIMENTOS DE CONSOLIDAÇÃO BANCÁRIA NA UE

A criação do Mercado Único, liberalização do movimento de capitais e a criação da União Monetária Europeia (UME), com todas as consequências que daí resultaram, tais como a criação da moeda única, a uniformização das estruturas de regulação e supervisão tornam em tese mais fácil e menos oneroso para as instituições financeiras operarem livremente através

das fronteiras entre os países da UE (Berger,2000a). Assim se criou um excelente campo para o incremento das F&A e da concentração bancária dentro do espaço da UE.

O Euro, em particular, está a desempenhar um papel importante ao reforçar os factores que têm conduzindo o processo de consolidação no sector bancário europeu. Com a adopção da moeda única seria de esperar um aumento na competição entre as instituições financeiras, reduzindo as barreiras à entrada, diminuindo o risco cambial (devido à redução nos custos de conversão da moeda) e reduzindo os custos para os consumidores comprarem serviços das instituições estrangeiras. Uma vez que a moeda única levanta as barreiras económicas relativas à oferta de serviços bancários entre fronteiras dentro da zona do Euro, a sua adopção tem o potencial de expandir a capacidade de crescimento e de diversificação dos bancos dentro do bloco. Com o Euro deveria, em princípio, ocorrer uma intensificação na competição bancária e reforçar-se o incentivo para se criarem instituições capazes de competir efectivamente numa escala pan-europeia.

A influência do Euro tem fortalecido a tendência em direcção a instituições maiores que sejam capazes de obter os plenos benefícios de maiores economias de escala, trazidos tanto pelo aumento na escala de produção como pelo progresso técnico (BIS, 2000). De facto, a concentração bancária na EU aumentou, como podemos constatar pelo quadro 3.3.

Quadro 3.3 – Concentração(%) do sistema financeiro (CR5): activos 5 maiores / activos totais

País	Anos				
	1980	1990	1997	1999	1990/99 %
Suécia		82	87	88	7%
Holanda		73	79	82	12%
Bélgica	54	48	54	77	61%
Dinamarca	62	76	72	77	1%
Grécia		84	71	77	-6%
Finlândia	37	41	72	74	81%
Portugal	60	58	76	73	12%
Espanha		35	45	52	49%
Austria		35	48	50	45%
Itália		29	31	48	66%
França		42	38	42	0%
Irlanda	59	44	41	41	-8%
Reino Unido			28	29	
Luxemburgo	31		22	26	
Alemanha		14	17	19	36%
Média EU	37%	51%	52%	57%	

Fonte: ECB (2000)

Vários argumentos são apresentados justificando as F&A e a sua avaliação crítica por evidência empírica (Dermine, 2002)¹. Os argumentos apresentados são sinteticamente os seguintes:

- Economias de escala no factor custos.
- Economias de escala no factor reconhecimentos de marca.
- Economias de escala no factor rentabilidade: vantagens no mercado de capitais (maior facilidade de acesso a grandes empréstimos e operações de securitização).
- Economias de escala em termos de segurança: bancos muito grandes podem ser mais facilmente qualificados pela autoridades públicas como “*too big to fail*” e terem daí vantagens nos custos de funding para determinados nível de capital e risco.
- Economias de gama no factor custo.
- Economias de gama no factor vendas e rentabilidade: *cross-selling* de novos produtos para uma base de clientes já existente.
- Economias de gama por diversificação financeira.
- *X-efficiency* : com as F&A, nomeadamente as domésticas, pode reduzir-se mais os seus custos de estrutura.
- Poder de mercado: com menos bancos no mercado este pode tornar-se menos competitivo e com melhores margens.

Os nove motivos acima descritos têm como base a perspectiva de aumento de valor para o accionista. No entanto, nalguns casos as motivações podem partir apenas da parte da administração da empresa e que resumidamente são: crescer para evitar que sejam alvo de uma *take-over* hostil e aumentar os seus próprios benefícios (economias de escala e poder de mercado poderão ser capturados pela administração sob a forma de altos salários, regalias, etc).

Segundo alguns autores como Belaisch, et al. (2001) e Molyneux (2000), as tendências nos mercados bancários da União Europeia na última década, são de alguma forma similares

¹ Dermine(2002) efectua uma análise exaustiva de todos os argumentos apresentados e uma avaliação crítica dos mesmos.

àquelas referentes à indústria bancária global. Nos seus trabalhos estes autores constaram as seguintes tendências no mercado da UE:

- ❑ Existe uma diminuição na quantidade de instituições de crédito na maioria membros da UE desde o final dos anos 80, mas ao mesmo tempo o número de bancos estrangeiros tem aumentado. A redução no número de instituições de crédito na maioria países pode ser atribuída às fusões e aquisições, embora outras formas de saída de mercado – tais como a liquidação – podem também ter contribuído para este declínio.
- ❑ A concentração de mercado tem aumentado na maioria dos países europeus e nos sistemas bancários dos países menores a participação dos cinco maiores bancos no sector tipicamente excede 50% do total de activos, empréstimos e depósitos¹.
- ❑ Embora os sistemas bancários da EU se estejam tornando mais concentrados, através de fusões de grandes instituições, a concentração permanece fundamentalmente em mãos domésticas. A participação dos bancos estrangeiros dentro dos mercados domésticos é pequena nas quatro maiores economias da zona do Euro é em média de 12.7%². Eles são significantes apenas na Bélgica, Irlanda e Luxemburgo onde a quota de mercado das subsidiárias das instituições bancárias estrangeiras como percentagem do total de activos no final de 1997 era 36,3%, 53,6% e 94,6%, respectivamente (Belaisch et al., 2001). Em Portugal e Espanha, a quota de mercado era em 1997 de, 10.5% e 11.7%, respectivamente.
- ❑ A consolidação tem-se acelerado recentemente no topo do sector bancário, uma vez que mais de metade dos trinta maiores bancos da zona do Euro são resultado de recentes fusões e a dimensão média dos cinco maiores duplicou de 1995 para 1999³. Consequentemente, o tamanho médio dos trinta maiores grupos bancários da zona do Euro aumentou de US\$ 114,9 bilhões em 1990 para US\$ 321,0 bilhões em 1999 – ver quadro 3.4. Assim, as F&A estão a alterar profundamente a estrutura do sector bancário europeu, com impacte significativo no ranking dos maiores grupos bancários.
- ❑ Existe um declínio nas margens líquidas de juros – a diferença entre as receitas dos bancos oriundos dos empréstimos e a remuneração dos depósitos bancários - em

¹ De acordo com informações de Belaisch et al (2001, p.16), a participação dos 5 maiores bancos no total de activos bancários em 1998 era de 89,7% na Bélgica; 69,5% na Espanha; 69,3% na Irlanda; 63,3% nos Países Baixos; e, 51,5% na Áustria.

² A participação estrangeira dentro dos mercados domésticos (total de activos) era no final de 1997, 4,3% na Alemanha, 9,8% na França, 6,8% na Itália, e 11,7% na Espanha (Belaisch, 2001, p.17).

³ Cerca de 500 fusões e aquisições foram realizadas em 1991/92 na zona do Euro, no montante total de US\$ 17,5 bilhões, enquanto que em 1997/99 somente 200 F&As foram realizadas, no montante de cerca de US\$ 110,0 bilhões – um número menor de F&As, mas em escala bem maior (Belaisch, 2001, p. 14).

virtualmente todos sistemas bancários dos países da UE, possivelmente como resultado de pressões competitivas crescentes sobre o sector bancário. A desregulamentação dos serviços da indústria bancária na região nos últimos quinze anos tem aumentado consideravelmente a competição no sector bancário e reduzido a actividade relacionada à intermediação financeira tradicional como a principal fonte de receita dos bancos. De facto, entre 1992 e 1998, a margem líquida de juros na zona do Euro (média da região) declinou de 2,0% para 1,5% do total de activos dos bancos (Belaisch et al., 2001).

Quadro3.4 – Os 31 maiores grupos bancários da zona Euro – 1990/99

1990			1995			1999		
R	BANCO	ACTIVOS	R	BANCO	ACTIVOS	R	BANCO	ACTIVOS
1	Credit Agricole	242	1	Deutsche bank	368	1	Deutsche bank*	734
2	BNP	231	2	Credit Agricole	328	2	BNP-Paribas*	688
3	CL	210	3	CL	327	3	ABN-Amro*	504
4	Deutsche bank	202	4	ABN-Amro	290	4	Hypovereinsbank*	504
5	Societe Generale	164	5	Societe Generale	278	5	Cred. Agricole+Indosuez*	456
6	Caisses d'Epargne	153	6	BNP	271	6	Societe Generale	448
7	Dresdner bank	147	7	Dresdner bank	254	7	Dresdner bank	427
8	Paribas	138	8	Paribas	242	8	Westdeutsche Land.	408
9	Commerzbank	113	9	Westdeutsche Land.	237	9	Commerzbank	381
10	DG Bank	109	10	Commerzbank	221	10	ING*	327
11	IB San Paolo	107	11	Bayerische Verein.	204	11	Fortis*	324
12	Westdeutsche Land.	104	12	Caisses d'Epargne	187	12	Rabobank Netherlands	291
13	Bayerische Verein.	102	13	Bayerische Hypo.	178	13	Cred.Mutuel+CIC*	284
14	BNL	100	14	Bayerische Land.	172	14	Bayerische Land.	284
15	Amro bank	94	15	Krediteanstalt fur W.	159	15	BSCH*	259
16	Bayerische Land.	91	16	DG bank	158	16	DG bank	248
17	ABN	90	17	BGB	157	17	CL	244
18	Bayerische Hypo.	90	18	Rabobank Netherlands	155	18	Baunque Popi+Natexis*	240
19	Rabobank Netherlands	90	19	San Paolo Bank	153	19	BBVA*	238
20	BCI	89	20	Generale bank	127	20	Caisses d'Epargne	236
21	NMB	84	21	International Neder. B	125	21	Dexia*	233
22	Cariplo	82	22	Nordeutsche Land.	119	22	BGB	221
23	Monte dei Paschi di sien	76	23	Banco Santander	114	23	SanPaolo IMI*	185
24	Credito Italiano	75	24	Cariplo	108	24	Banca Intesa*	179
25	CIC Group	75	25	Sudwust LB	108	25	Unicredito Italiano*	172
26	BBV	70	26	Credit Communal B	100	26	Nordeutsche Land.	171
27	Generale bank	68	27	BBV	99	27	KBC Bank*	163
28	Nordeutsche land.	68	28	BNL	99	28	Bank Austria*	140
29	Banques Populaires	65	29	CIC	98	29	BCI	132
30	Banque Indosuez	55	30	Banca di Roma	93	30	Banca Di roma	122
31	BBL	51	31	BCI	92	31	Meira Nordbanken*	112
Média		114	Média		191	Média		321
Média 5 Maiores		210	Média 5 Maiores		319	Média 5 Maiores		577
Média 3 Maiores		228	Média 3 Maiores		341	Média 3 Maiores		641
			Taxa Cresc. Média		66%	Taxa Cresc. Média		68,28%
			Taxa Cresc. Média 5+		51,00%	Taxa Cresc. Média 5+		81,08%
			Taxa Cresc. Média 3+		49,71%	Taxa Cresc. Média 3+		87,93%

* Grupos Bancários que resultam de fusões

Fonte: The Banker (adaptado por Belaisch, 2001,p15)

Unid: US\$ Mil milhões

- Consequentemente, os bancos têm de forma crescente focado sua atenção sobre o aumento das receitas não-juros como fonte de rendimentos, deslocando parcialmente os ganhos dos juros como principal fonte de receitas dos bancos. Em 1996, no Reino Unido, Áustria, Finlândia, França e Suécia cerca de 40% da receita bruta do sistema bancário foi

derivada de receitas de origem não-juros, enquanto na Alemanha e na Noruega entre 20-25% da receita bruta proveio de fontes de receitas não-juros, já que estes países têm uma forte tradição de terem bancos vocacionados para a concessão de crédito à indústria (Molyneux, 2000). Em particular, a expansão de comissões bancárias tem sido principalmente baseada no grande crescimento dos fundos de investimento, uma linha de negócios em que os bancos, na maioria dos países da zona do Euro, têm assegurado um papel proeminente .

- A rentabilidade do sector bancário nos diferentes países apresenta um quadro misto, embora na maioria dos países os retornos tenham melhorado (Luiz de Paula, 2000). O desenvolvimento das actividades relacionadas com receitas não-juros podem ter tido um efeito positivo sobre o desempenho dos bancos, ainda que a rentabilidade permaneça de um modo geral mais baixa do que nos Estados Unidos¹.

Molyneux (2000) conclui que os mercados bancários dos países da UE se têm tornado crescentemente concentrados e o número de bancos tem diminuído. Por outro lado, a competição parece ter se intensificado na zona do Euro, uma vez que a desregulamentação e as mudanças tecnológicas têm tornado os mercados bancários cada vez mais contestáveis.

Outras tendências que se foram observando são:

- As F&A não se têm restringido apenas às operações entre bancos, mas também entre instituições financeiras não bancárias, por exemplo, companhias de seguros, leasing, ou entre bancos e instituições financeiras não bancárias. De facto tem sido muito comum a compra parte parte dos bancos de leasing, factoring e seguradoras ².
- As privatizações no sector financeiro nos maiores países europeus iniciaram-se na década de 80, mas as maiores operações ocorreram na década de 90, com a privatização do BNP e Credit Lyonnais, em França, e do Argentaria, em Espanha. No entanto, o peso dos “bancos públicos” em alguns países europeus ainda é importante. Na Alemanha, os “*landesbanken*” e “*sparkassen*” são responsáveis por um terço do total de activos do sistema e na Áustria, instituições financeiras similares detêm 14% do total de activos (Belaisch, 2001). Em Espanha nas cinco maiores instituições financeiras estão incluídos dois “bancos públicos” , as *Cajas*, nomeadamente a Caja Madrid e “La Caixa”.

¹ O ROA (rentabilidade do activo) na zona Euro cresceu, em média, de 0,55% em 1996 para 0,63% em 1998, enquanto que nos EUA ele caiu de 1,83% para 1,42% no mesmo período. Fonte: BIS (1999)

² European Central Bank (2000, p.14), “isto pode ser devido às barreiras à entrada que historicamente são mais altas no sector bancário do que no sector de seguros. E também pode ser devido ao facto de que em muitos países a indústria bancária é bem mais desenvolvida do que a indústria de seguros”.

- As fusões e aquisições permanecem em grande medida confinadas dentro das fronteiras nacionais dos países da UE. De facto, tem havido uma significativa consolidação doméstica envolvendo bancos e um movimento de F&A envolvendo corretoras de títulos e seguradoras nos países da UE mas, pouca consolidação internacional envolvendo bancos europeus dentro da UE.¹

A consolidação bancária na EU tem revelado frequentemente a preferência dos bancos por alianças estratégicas, reforçadas por participações minoritárias no capital e com pouca influência na gestão corrente, como, por exemplo, os casos do SCH com o Royal Bank of Scotland e do BCP com o Banco Sabadell, em lugar do lançamento de OPA (Oferta Pública de Aquisição), hostis ou não-hostis.

3.2.1 AS F&A COMO UM FENÓMENO PREDOMINANTEMENTE DOMÉSTICO

As razões apontadas para a predominância das F&A, dentro das fronteiras nacionais, são várias, das quais destacamos:

- ❑ Os banqueiros têm a convicção de que uma posição forte no mercado doméstico é condição fundamental para uma futura expansão exterior. Segundo o ECB (2000) “parece que em muitos países, os grupos bancários têm procurado primeiro consolidar sua posição dentro das fronteiras nacionais antes de fazerem um movimento estratégico como resposta à criação do mercado único e da introdução da moeda única”.
- ❑ Os governos tem estimulado este movimento de concentração interna por forma a manter os centros de decisão dentro das fronteiras e defender os “interesses nacionais” e, por outro lado, criar grupos bancários fortes que possam competir a nível europeu. Os governos nacionais dos países membro da UE têm mesmo recusado, ou limitado, a entrada de bancos(de outro países), para dentro das fronteiras. Segundo Boot (1999), os governos tem tido um papel importante na limitação das F&A entre países e no crescimento dos ‘campeões nacionais’, porque preferem que os maiores bancos sejam detidos por nacionais. Também Berger (2000) e outros autores são de opinião que os bancos se fundiram a nível doméstico para, de certa forma, estarem mais defendidos de competidores estrangeiros. Belaisch (2001) afirma que “alguns comentadores têm interpretado a orientação do governo como um aparente desejo de limitar a propriedade

¹ Ainda de acordo com relatório do European Central Bank (2000, p.11), as principais características das F&As envolvendo bancos domésticos na União Europeia durante a segunda metade dos anos 90 são: (i) F&As domésticas ocorreram principalmente entre instituições menores, indicando um enxugamento de excesso de capacidade; (ii) F&As de instituições grandes estão crescendo tanto em termos absolutos quanto relativos, afectando assim as estruturas de mercado em alguns países; (iii) o número de F&As foi claramente mais alto em 1998 e 1999 comparados com os três anos anteriores.

estrangeira de algumas instituições influentes e de criar alguns poucos ‘campeões nacionais’ em cada país para competir no mercado europeu e global” . Por outro lado, as F&A têm como objectivo frequente a criação de grupos financeiros regionais, como, por exemplo, o Fortis Bank e o SCH.

- ❑ Os bancos precisam de ser grandes a nível doméstico para evitarem serem adquiridos por bancos exteriores e, por outro lado, poderem ser considerados “*too big to fail institutions*”, (Soussa, 1999)¹.
- ❑ Os bancos europeus têm uma tradição de serem bancos universais. Desta forma, a criação de uma marca forte e reconhecida - o factor confiança é muito importante Belaisch (2001) - no seu mercado é um objectivo a alcançar pelo que a concentração interna - o ser líder doméstico - tem um peso muito importante na estratégia seguida pelos bancos. A marca *umbrella* do banco serve para todos os seus produtos financeiros.
- ❑ A consolidação entre bancos de diferentes países é mais fácil (menos resistência da opinião pública nacional e dos governos) e potencialmente com maiores ganhos de eficiência no *wholesale banking* do que na banca de retalho, pelo que esta tem tido movimentos de consolidação mais visíveis. Também Belaisch (2001) defende esta posição: “a consolidação a nível europeu do *wholesale banking*, onde as economias de escala são mais evidentes que na banca de retalho e onde as actividades estão mais longe da opinião pública tem progredido com muito menos resistência”.
- ❑ A ausência de uma agência reguladora única na UE, tem limitado os benefícios para os bancos se expandirem para outros países e, ao mesmo tempo, tem impedido os bancos europeus de potenciarem a diversificação de ganhos e na redução dos níveis de capital, tal como tem sido praticado nos EUA. Assim, apesar da Lei do Mercado Único, das várias directrizes das comissões bancárias e financeiras europeias e da introdução da moeda comum, dificuldades como diferentes regulamentações prudenciais nacionais têm tornado as operações de concentração bancária entre países mais difíceis. Existem ainda múltiplas agências de supervisão dentro dos diferentes países e nenhuma agência de coordenação ou uma agência reguladora única dos bancos para a zona do Euro² (Kregel, 2001). Analisando as transformações nos bancos da Europa continental, nos países que fazem parte da UE “(...)os impedimentos institucionais para competição internacional na Europa continental permanecem grandes. As estruturas legais, de impostos, regulação e de

¹ Soussa(1999) demonstrou empiricamente que “too big to fail institutions” tem menores custos de funding e sugere que elas tendem para um campo de acção onde é reduzida a competição e eficiência.

² Belaisch (2001, p. 56) “a estrutura actual de supervisão bancária na zona do Euro é organizada dentro das fronteiras nacionais e, como resultado da introdução do Euro, o domínio geográfico da política monetária não coincide com aquele da supervisão”.

supervisão, dentro dos quais as instituições financeiras têm que operar, continuam a diferir de forma significativa entre os vários países da União Europeia. Procedimentos de contabilidade, 'padrões técnicos' e práticas de emprego diferentes também trabalham na mesma direcção. Tais diferenças tornam a competição internacional mais complexa" (White 1998).

Em resumo, parece haver algumas barreiras que limitam a consolidação internacional de instituições financeiras dentro da Europa e inibem a criação de um mercado bancário único na UE. No entanto, cremos que as F&A no espaço europeu entre diversos países tendem a aumentar, à medida que aumentam a integração económica, de regulação, etc, e se uniformizam as práticas legais, na direcção da criação de bancos regionais com uma forte presença e bom *market share* nos países onde actuam. Actualmente já existem alguns casos, como o Fortis Bank e ABN-Amro no Benelux e SCH no Península Ibérica.

Também no relatório do BIS é defendido que,

"existem diversos factores que podem explicar a preferência pelas F&A domésticas. Uma delas é o facto de as fusões no mercado doméstico oferecerem mais oportunidades para se reduzir custos, por diminuição da rede de agências para cobrir o mesmo mercado (...) outro factor é que são menos complicadas em termos de choques de culturas de gestão, pessoas e de empresa que é uma variável que normalmente é apontada para o insucesso das F&A. Um terceiro factor é que uma presença doméstica forte é considerado como um pré-requisito para alianças fora de fronteiras bem sucedidas, dado que se parte de uma posição de força. Finalmente, os ganhos em economias de escala estão mais presentes no "*Wholesale Banking*", do que banca de retalho, onde uma presença local forte é mais crucial. Assim, o que se tem vindo a observar é apenas o primeiro passo no processo de consolidação, no qual os passos seguintes estarão mais focados no ganho de dimensão a nível internacional" (BIS,2000, p135).

Por outro lado, assiste-se também a uma estratégia dos bancos europeus em investir fora da UE dado o preço desses activos serem muitos mais atraentes, embora com um potencial de risco bastante superior (veja-se o caso das perdas assumidas pelo BBVA e SCH na Argentina). Considerando tanto o número de transações quanto o valor, as F&As envolvendo terceiros países são maiores do que as F&As dentro da EU, ver quadro 3.5. Portanto, existe alguma evidência da crescente importância das aquisições fora das fronteiras do Euro na estratégia de alguns grupos bancários europeus. Particularmente importante têm sido a expansão geográfica para mercados emergentes na América Latina, Sudeste Asiático e Europa Oriental. De alguma forma, a expansão tem ocorrido, em parte, em países emergentes em que os bancos europeus têm/tiveram conexões históricas, como parece ser o caso dos bancos espanhóis, italianos e portugueses na América Latina. Para alguns grupos bancários europeus, expandir-se para o exterior não é somente uma fonte de diversificação de ganhos mas também

um meio que eles têm encontrado para se fortalecer, considerando o aumento da competição bancária na EU.

Quadro 3.5 – Número de F&A de instituições financeiras – países da EU

	F&A Domésticas							Média	F&A na Área Económica Europeia							Média	F&A com outros países fora da UE							Média
País	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	95-99	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	95-99	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	95-99			
Austria	14	24	27	37	20	5	24	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4	3	1			
Bélgica	6	8	7	6	6	0	7	0	1	0	0	3	2	1	0	0	2	1	2	1	1			
Alemanha	100	117	109	189	240	91	151	15	0	2	6	10	6	7	7	17	7	7	19	4	11			
Dinamarca	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0			
Espanha	4	4	1	5	5	3	4	0	1	0	2	1	7	1	9	6	18	8	11	19	10			
Finlândia	7	6	5	5	2	3	5	2	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0			
França	60	61	46	52	51	21	54	0	0	1	1	2	2	1	1	0	0	0	2	2	1			
Grécia	0	0	3	7	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	5	1			
Irlanda	1	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	0	1	0	1			
Itália	68	56	45	52	64	30	57	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	3	2	0	3			
Luxemburgo	3	1	3	9	6	6	4	0	0	0	3	3	1	1	0	1	0	0	1	1	0			
Países Baixos	2	2	5	0	1	2	2	1	1	3	1	1	0	1	4	8	0	2	1	3	3			
Portugal	5	5	1	1	0	6	2	1	0	0	0	0	2	0	0	1	1	4	2	1	2			
Suécia	1	2	2	1	1	0	1	0	0	3	0	3	2	1	0	0	0	0	3	0	1			
Reino Unido	2	4	15	16	14	4	10	0	3	0	3	2	0	2	4	4	6	5	3	2	4			
Total	275	293	270	383	414	172		20	7	12	18	27	23		31	43	37	33	56	39				

Fonte: European Central Bank (2000).

(*) 1o. semestre do ano

3.2.2 CONSEQUÊNCIAS DAS F&A NA UE

O Mercado Bancário Europeu não é só marcado pela criação de um mercado único, mas também pela criação de uma moeda única com profundas repercussões nas estratégias domésticas dos bancos e nas suas opções de F&A.

Por outro lado, existem outros factores que não estão na agenda europeia e que também são forças de mudança a considerar (Dermine, 2002):

- Rápidas alterações na demografia com o envelhecimento da população que irão mudar o padrão de poupança das pessoas e também gerar um menor crescimento económico.
- Maior integração mundial que é facilitada pelo *world trade organization accord* nos serviços financeiros e pelas crises financeiras mundiais que forçaram a abertura dos mercados bancários na Ásia, America Latina e Europa de Leste.¹
- O aparecimento de novos concorrentes com sucesso no mercado bancário, tais como especialistas em cartões de crédito e supermercados - "*in store banking*".
- Os progressos nas tecnologias de informação, que assegurando a possibilidade de guardar e processar muita informação e de uma forma rápida estão a modificar a distribuição dos produtos bancários.

¹ Foacarelli e Pozollo (2002) defendem que o crescimento económico é um dos maiores alavancas para a internacionalização da banca.

No entanto, na UE existem duas grandes mudanças que são fulcrais: as que são induzidas pela desregulamentação e as induzidas pela integração europeia (Dermine, 2002). O seu impacto na consolidação e F&A serão analisados subsequentemente:

❑ Desregulamentação

Nos anos 80, a banca na Europa era muito regulamentada dentro das fronteiras nacionais de cada país e com critérios díspares entre eles. A lista das regulamentações ia desde o controlo das taxas de juro, controlo dos movimentos de capital, restrições na abertura de agências, etc.

Vinte anos mais tarde, foi criado um cenário convergente de regulamentação com um mínimo de regulamentação comum no licenciamento de bancos, capital e limites de exposição (Dermine, 2002). Este foi um grande contributo para a criação de um mercado bancário único e de expansão do sistema bancário na Europa, com aproximadamente o mesmo número de empregados (ver quadro 3.6).

Quadro 3.6 – Evolução do peso do sector bancário na economia europeia

País	Anos			
	ACTIVO/PIB		Empregados ('000)	
	1997	2001	1997	2001
Bélgica	3,06	3,03	76	76
Dinamarca	2,11	2,60	48	48
Alemanha	2,56	3,04	767	766
Grécia	1,07	1,55	56	59
Espanha	1,70	1,93	246	245
França	2,44	2,57	414	(1)414
Irlanda	2,62	4,61	(2)37	(2)34
Itália	1,56	1,52	346	343
Luxemburgo	33,22	33,97	19	24
Holanda	2,31	2,98	111	127
Austria	2,27	2,72	75	74
Portugal	2,37	2,87	64	55
Finlândia	0,97	1,23	26	24
Suecia	1,85	(4)1,75	43	(3)43
Reino Unido	3,17	3,61	455	445
UE15	2,42	(5)2,64	4.780	4.778

Fonte: ECB (dez,2002)

(1)1999;(2)1999 e 2000;(3)1999;(4)2000;(5) média de 2000

❑ Integração Europeia

Dermine(2002), propõe as três dimensões seguintes na análise da integração internacional da banca na UE:

- (i) A primeira é a tendência para a uniformização de preços no mercado de retalho bancário. A Comissão Europeia publicou o “Cechini Report” sobre os custos da não-

europa onde se defendia que os preços dos produtos e serviços bancários tenderiam num mercado único a serem homogêneos e com potencial para descenderem de preços, com ganhos para o consumidor. Nesse raciocínio está implícito que o banco de retalho é um serviço homogêneo, num mercado perfeito, pelo que a competição conduziria a uma redução no diferencial de preços entre os diferentes países. Outros autores não concordam com esta tese, porque a banca é um assunto em que a confiança e a segurança são relevantes, pelo que o conhecimento do banco e a proximidade irão diferenciar os produtos bancários. Assim, um banco vende um pacote de produtos aos clientes mas os preços por cada um – por exemplo as transferências bancárias - são calculados de diferentes formas, os bancos nacionais têm vantagens no tratamento da compensação de cheques (efectuadas a nível nacional e não europeu), há informação assimétrica na concessão de empréstimos, onde os bancos locais tem melhor informação sobre o cliente e subsistem alguns custos de mudança e barreiras regulatórias. De facto, na UE não existe um preço único para os serviços bancários como, por exemplo, nas transferências entre países (ver quadro 3.7) ou nas taxas de juro pagas nos depósitos, embora exista um movimento de grande convergência ao longo do período 1980-2000.

Quadro 3.7 – Evolução das despesas de transferências para outro país da UE

País	Média País emissor	Média País receptor	Total despesas	
			2000	1993
Bélgica	13,37	0,00	13,37	23,06
Alemanha	13,39	0,39	13,78	26,16
Espanha	15,48	5,02	20,50	22,04
França	15,36	1,52	16,88	33,01
Irlanda	25,61	0,37	25,98	27,13
Itália	16,10	2,18	18,28	20,88
Luxemburgo	8,15	0,76	8,91	24,00
Holanda	8,68	1,32	10,00	18,8
Austria	9,56	1,05	10,61	Na
Portugal	25,13	4,55	29,68	26,75
Finlândia	19,77	0,34	20,11	NA
Média	15,51	1,59	17,10	24,65

Fonte: ECB - Jean dermine, 2002.

Metodologia: Transferencia base de 100 euros

- (ii) A segunda dimensão é o aumento dos negócios bancários transfronteiriços; Este indicador de integração europeia tem melhorado e a tendência é favorável , mas ainda representa menos de 10% do total de activos dos bancos (Dermine, 2002) .
- (iii) A terceira dimensão é o montante de investimento directo estrangeiro e a quota de mercado de bancos estrangeiros. Apesar da existência de algumas F&A a nível

européu, não se alterou substancialmente a quota de mercado de bancos estrangeiros, dado que muitas delas foram de pequenas instituições. (Ver quadro 3.8)

Quadro 3.8 – Quota de mercado dos bancos estrangeiros em 1999 (% dos activos totais)

País	Com origem na EU		Com origem terceiros		Total		
	Sucursal	Subsidiária	Sucursal	Subsidiária	1999	1988	1983
Austria	0,7%	1,6%	0,1%	1,0%	3,3%	NA	NA
Bélgica	9,0%	19,2%	6,9%	1,2%	36,3%	33,2%	33,9%
Finlandia	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	NA	NA
França	2,5%		2,7%		9,8%	13,5%	10,1%
Alemanha	0,9%	1,4%	0,7%	1,2%	4,3%	1,8%	1,0%
Irlanda	17,7%	27,8%	1,2%	6,9%	53,6%	21,4%	27,0%
Itália	3,6%	1,7%	1,4%	0,1%	6,8%	3,0%	2,6%
Luxemburgo	19,4%	65,7%	1,4%	8,1%	94,6%	91,0%	NA
Holanda	2,3%	3,0%	0,5%	1,9%	7,7%	13,0%	10,7%
Portugal	2,5%	6,8%	0,1%	1,0%	10,5%	4,2%	NA
Espanha	4,8%	3,4%	1,6%	1,9%	11,7%	11,0%	7,3%

Fonte: Dermine, ECB - 2002, com base em Comissão Europeia (1999) e Belaisch (2001)

Assim Dermine (2002) defende que após 20 anos na criação de um mercado único, o panorama é de um mercado muito fragmentado na banca de retalho, com uma quota de mercado reduzida dos bancos estrangeiros na maior parte dos mercados nacionais e uma relativamente pequena, mas crescente, actividade bancária transfronteiriça. Conclui também que se pode considerar que a penetração de bancos estrangeiros nos mercados nacionais é mais relevante em certos nichos de mercado e na banca de investimento/grandes empresas e com muito pouco impacto na banca de retalho (particulares e PME). Este panorama é consistente com a existência de facto de um mercado de retalho muito fragmentado devido aos factores confiança, informação assimétrica e custos de mudança.

3.2.3 PRINCIPAIS CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO

Tendo em conta tudo o que foi descrito, a avaliação das F&A no sistema bancário europeu efectuada por Dermine (2002) ressalva os principais pontos seguintes:

- A aquisição de bancos pouco eficientes por outros mais eficientes conduz a um aumento da eficiência global do novo banco e do próprio sistema. No entanto, como nas fusões nacionais os ganhos de eficiência são mais visíveis, deverá continuar a tendência para que ocorram, conduzindo a uma maior consolidação dos mercados nacionais criando oligopólios, devendo ser posteriormente seguidas por F&A transfronteiriças.
- Os benefícios da diversificação são difíceis de medir. As crises financeiras são felizmente muito raras, pelo que não se poderá induzir os benefícios da diversificação. Em todo o

caso, a diversificação por outras áreas financeiras, como os seguros, parece trazer alguns benefícios.

- Os bancos europeus estão atentos a mercados de grande crescimento, pelo que alguns irão adquirir outros bancos em mercados emergentes.
- Com a chegada do Euro, foi criada a necessidade de maior dimensão para operar nos mercados de capitais, o que leva a que bancos a ganharem dimensão e também capitalização, pois são factores que facilitam a sua operacionalidade em certos segmentos do mercado de capitais.
- O potencial existente de economias de escala relacionadas com o uso de novas tecnologias é uma matéria pouco consensual.

A estas conclusões há a acrescentar o que defende Berger (2002) segundo o qual, nos países desenvolvidos os bancos estrangeiros tendem a ser na sua maioria menos eficientes que os respectivos bancos nacionais, à excepção de alguns bancos dos Estados Unidos a actuar no estrangeiro. Esta situação também é potencialmente inibidora de maiores F&A na Europa.

Também Berger (2002) é de opinião que a menor frequência e menor eficiência da consolidação bancária transfronteiriça reflecte algumas barreiras implícitas e explícitas ainda existentes. Estas podem resultar de problemas devido, por exemplo, á deficiente informação sobre particulares e PME na banca de retalho. Por outro lado, Berger (2002) afirma que “estudos recentes sobre F&A transfronteiriças sugerem que os bancos que operam em mercados muito regulados tem menores probabilidades de serem adquiridos e que os custos relacionados com informação, derivados de distancia geográfica e diferenças culturais, tendem a dificultar as F&A”.

Berger (2002) defende que mesmo com a remoção das barreiras explícitas dentro da Europa, a consolidação bancária entre países será detida ou dificultada por factores políticos, diferenças ou incompatibilidades entre os bancos, diferenças culturais e também pelo facto de nos países se usarem diferentes sistemas de pagamento.

Assim, e apesar das limitações existentes a evolução do sector bancário na Europa nos últimos vinte anos foi assinalável e a compreensão das forças que estiveram por detrás dessa evolução poder-nos-á levar a perspectivar quais as suas tendências futuras.

Para uma melhor sistematização e compreensão das dinâmicas que influenciaram o sector bancário europeu e perspectivar o seu futuro, passamos a citar Dermine (2002), baseado num estudos sobre os vinte anos da banca na Europa efectuado para o BCE e que foi apresentado

na Segunda Conferência do BCE em 24 e 25 de Outubro de 2002, no qual se podem retirar as seguintes sete conclusões:

- (1) A criação do Mercado Único Europeu conduziu a uma desregulamentação do sector bancário em todos os países europeus e a um rápido crescimento do sector bancário (em alguns países o rácio activos bancários/ PIB duplicou nos últimos vinte anos, com sensivelmente o mesmo nº de trabalhadores).
- (2) O movimento de consolidação que se observou criou grandes bancos à escala europeia, tendo-se acentuado esta tendência nos anos de 1997-2001.
- (3) Apesar do quadro legal na UE permitir uma licença bancária única, um único regulador e procedimentos únicos no caso de falência, para os bancos com agências noutro país da UE, a realidade é que as F&A transfronteiriças conduziram à criação de empresas holding com sucursais/filiais e subsidiárias. Esta situação leva a que, no caso de dissolução, várias estruturas legais estão envolvidas, o que aumenta a dificuldade de controlo dessas empresas. No entanto, com a maior integração europeia, aumenta a atractividade de possuir agências noutro país, embora a estrutura local da subsidiária não vá desaparecer desde que factores económicos locais justifiquem a sua existência. Por outro lado, numa perspectiva de risco de crédito dinâmico, os bancos têm o seu risco bastante diversificado ao nível da holding, mas não a nível nacional, dado que as subsidiárias estão cada vez mais focadas nos respectivos mercados nacionais. Esta situação aumenta o risco de insolvência das subsidiárias locais dos bancos.
- (4) Em grandes bancos internacionais podem existir substanciais *cross-border spillovers*, pelo que será necessária uma centralização ou, pelo menos coordenação a nível europeu, quanto às decisões de fechar ou banir bancos internacionais.
- (5) A integração a nível internacional da banca é muito evidente nos serviços bancários para grande empresas industriais ou empresas financeiras. O mercado de retalho – PME's e particulares - continua a ser um mercado doméstico (local) devido a factores como à assimetria de informação. Verificou-se que em muitos países os bancos domésticos conseguiram proteger a sua quota de mercado no retalho. Será também necessário mais trabalho legislativo para harmonização das Leis de protecção do consumidor e práticas de supervisão nacionais , mas também para assegurar que empresas nacionais ou políticas fiscais impossibilitem a criação de empresas europeias eficientes.
- (6) Verificou-se na maioria dos países uma descida nas margens de intermediação dos bancos no retalho. Apesar das causas poderem ser encontradas em ganhos de eficiência e aumento da concorrência, é provável que a causa principal se deva à descida das taxas de

juro, fruto da introdução do Euro. Uma das consequências foi a descida abrupta das margens nos depósitos.

- (7) Devido à consolidação doméstica da indústria bancária, o nível de concentração bancária em alguns países da UE aumentou consideravelmente. Os indicadores usados pelos especialistas de *anti-trust*, para medir os limites de oligopólio, foram excedidos em alguns países. A monitorização do grau de competição no mercado bancário de retalho (inclui as PME) é necessária para permitir o crescimento destas empresas que são responsáveis por mais de 50% do volume de empregos na UE.

A tudo isto deverá acrescer, como é defendido no relatório do ECB (2002), o facto de que o sistema bancário europeu é robusto. Co efeito, alguns factores têm contribuído para o seu fortalecimento, tais como os bancos terem diversificado a sua actividade em termos geográficos e de gama de negócios, a gestão do risco ter sido melhorada, os bancos fazerem parte de maiores e mais diversificados grupos financeiros a par de que o aumento da competição e os movimentos de consolidação fizeram com que os menos eficientes fossem desaparecendo (normalmente absorvidos pelo mais eficientes). Assim, o sistema bancário transmite-nos uma mensagem confortante - estabilidade do sistema.

No entanto, continuam a existir riscos nas suas estratégias que têm de ser controlados pelos reguladores. Esses riscos advêm de três questões principais ECB (2002): a pressão sobre a eficiência (nomeadamente no rácio *cost to income*), as alterações nos perfis de risco e na capacidades organizativas para o gestão do risco e o aumento da importância da protecção dos direitos dos consumidores.

De facto, os bancos operam num ambiente nos cada vez mais competitivo, sendo afectados por fenómenos como as privatizações, a desregulação, a entrada de novos competidores fora da banca que prestam alguns serviços bancários, a pressão para a criação de valor. São por isso pressionados para manter/aumentar os proveitos e ao mesmo tempo conter os custos. A aposta na expansão para mercados emergentes (Europa de Leste e América Latina), diversificação para outros negócios financeiros como a gestão de activos, seguros, são exemplos de estratégias do lado dos proveitos. A *Internet banking*, o emagrecimento das estruturas, a redução da trabalhadores são, por outro lado, estratégias com enfoque nos custos.

3.3 TIPOLOGIA DAS F&A

Podemos distinguir quatro tipos de F&A na Europa: as F&A bancárias domésticas e internacionais e as F&A que conduziram à criação de conglomerados domésticos e internacionais (ECB, 2000). Podemos sintetizá-las na figura 3.3.

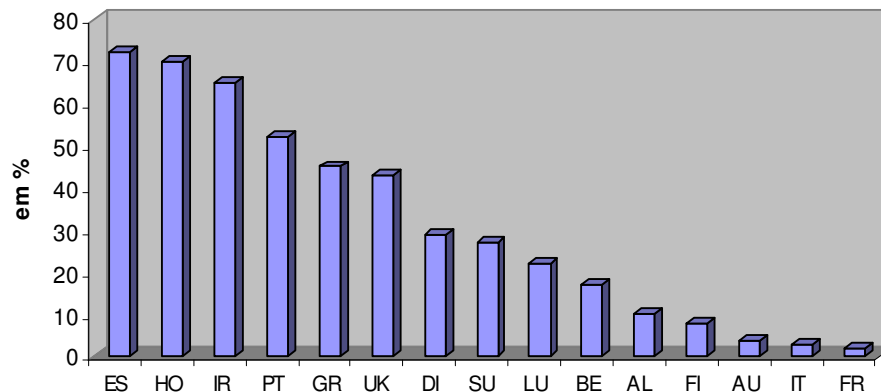
Figura 3.3 – Matriz dos quatro tipo de F&A

	Dentro do mesmo País	Entre Países
Entre Bancos	<i>F&A Bancos domésticas</i> - F&A envolvendo Instituições de Crédito no mesmo País	<i>F&A Bancos Internacionais</i> - F&A envolvendo Instituições de Crédito localizadas em países diferentes, sendo um deles da UE
Bancos vs Empresas Financ.	<i>F&A Conglomerados domésticos</i> - F&A envolvendo Instituições de Crédito e Companhias de Seguros e /ou outras Instituições Financeiras, todas localizadas no mesmo País	<i>F&A Conglomerados internacionais</i> -F&A envolvendo Instituições de Crédito localizadas num País de UE e Companhias de Seguros e /ou outras Instituições Financeiras, localizadas num outro País

Fonte:(ECB, 2000, p 10)

No entanto, verifica-se que as F&A são maiores e mais frequentes entre instituições da UE e não europeus, do que entre países da UE - podemos observar esta situação pelo maior peso da F&A realizadas por bancos europeus com bancos de países exteriores à UE no total das F&A realizadas (ver figura 3.4). Os bancos da UE parecem apostados em efectuar aquisições em mercados emergentes onde as margens de lucro são mais tentadoras , como por exemplo, na América Latina (bancos Portugueses, Espanhóis, Holandeses e Italianos) e na Europa de Leste (Bancos Holandeses e Irlandeses). Esta situação também poderá indicar que para certo tipo de actividade bancária, como é o caso da gestão de activos, o mercado relevante é mundial, mais do que europeu. Por outro lado, nas F&A entre países da UE assiste-se à criação de grupos regionais, como, por exemplo, Fortis, Dexia, MeritaNordbanken. Outra tendência verificada é que na criação de conglomerados financeiros, combinado bancos e seguradas, no qual o processo é normalmente liderado pelos bancos.

Figura 3.4 – Peso por país das F&A realizadas por bancos europeus com bancos de países exteriores à UE no total das F&A realizadas



Fonte: ECB (2002)

As motivações existentes para as diversos tipos de F&A, estão sistematizados na figura 3.5, assim como os principais riscos subjacentes - figura 3.6.

Na prática, tornar uma F&A num sucesso não se afigura fácil, e nem todas são “sucessos”, dados os desafios inerentes. Alguns factores a considerar são:

- No caso das F&A transfronteiriças as diferenças de regulação, sistemas de contabilidade que requerem pessoal especializado e a atribuição de muitos recursos. Acresce a todas as F&A as diferenças culturais entre as diferentes instituições.
- Perda de gestores chave e/ou clientes importantes, sendo aconselhável para minimizar este risco, efectuar F&A “não hostis”.
- Os ganhos de eficiência e corte de custos planeados poderão não ser concretizados dada a complexidade das operações (pessoal e choques culturais) ou rigidez do mercado de trabalho.

Figura 3.4 – Motivos e possíveis ganhos dos quatro tipos de F&A

	Dentro do mesmo País	Entre Países
Entre Bancos	<i>F&A Bancos domésticas</i> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação principal são as economias de escala ligada aos custos - Racionalização: corte de custos distribuição e administ., incluindo TI e área de gestão de risco 	<i>F&A Bancos Internacionais</i> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação principal é a necessidade de serem grandes - Acompanhar o crescimento dos clientes e os seus investimentos no exterior - Racionalização: possível corte de custos na área administrativa
Bancos vs Empresas Financ.	<i>F&A Conglomerados domésticos</i> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação principal são as economias de gama através do <i>cross-selling</i>; Diversificação do risco e fonte rendimento - Optimizar a rede de distribuição - Racionalização: possível corte custos nas funções administrativas que podem conduzir a economias de escala nos custos 	<i>F&A Conglomerados internacionais</i> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação principal são as economias de gama por <i>cross-selling</i> e a necessidade de serem grandes - Diversificação do risco e fonte de rendimento - Racionalização: difícil dado que as instituições estão em países distintos e sujeitas a legislação e formas de actuação também diferentes

Fonte: (ECB, 2000, p 20)

Figura 3.5 – Riscos associados aos quatro tipo de F&A

	Dentro do mesmo País	Entre Países
Entre Bancos	<i>F&A Bancos domésticas</i> <ul style="list-style-type: none"> - ex-ante: preço pago pela operação e risco estratégico. - ex-post: risco operacional, por exemplo, integração da análise de risco, de clientes, de contabilidade, de precedimentos de controlo interno. Pode gerar uma empresa orientada para gestão interna e menos para o cliente. 	<i>F&A Bancos Internacionais</i> <ul style="list-style-type: none"> - ex-ante: iguais às do lado mas aumentadas por culturas diferentes. Risco cambial. - ex-post: iguais às do lado, mas aumentadas por não terem igual tratamento fiscal e contabilístico e diferentes especificações de reporting.
Bancos vs Empresas Financ.	<i>F&A Conglomerados domésticos</i> <ul style="list-style-type: none"> - ex-ante: as de cima mas aumentadas por serem negócios diferentes. Possíveis atritos pessoais (diferentes regras e esquemas de remuneração). - ex-post: as de cima mas aumentadas por não terem igual tratamento fiscal e contabilístico e reporting. Risco de reputação à médio/longo prazo 	<i>F&A Conglomerados internacionais</i> <ul style="list-style-type: none"> - ex-ante: Máximo risco. Todos os riscos relacionadas com as F&A de conglomer. domésticos e bancos internacionais - ex-post: Máximo risco. Todos os riscos relacionadas com as F&A de conglomer. domésticos e bancos internacionais. Risco de reputação à médio/longo prazo

Fonte: (ECB, 2000, p 30)

4 CAPÍTULO 4: PORTUGAL VS ESPANHA: NA ÓPTICA DA COMPETITIVIDADE DO SISTEMA BANCÁRIO

4.1 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DAS RELAÇÕES BILATERIAS

A história das relações ibéricas é um referencial que nos poderá dar pistas para compreender a situação actual e, mais importante ainda, para entendermos os receios de perda de soberania ao nível político/económico demonstrados pela sociedade portuguesa. Neste último aspecto, há a realçar que este é um tema muito actual e polémico na nossa sociedade, nomeadamente no tocante à transferência dos centros de decisão nacional - particularmente a nível económico - para Madrid.¹

De facto, apesar da formação do Reino independente de Portugal datado no século XII, a história da Península Ibérica tem sido marcada por várias tentativas de unificação das diversas entidades políticas que actuam no espaço da Península. Segundo Alves (2000),

“são várias as tentativas para unificar o Reino de Castela com o de Portugal até ao final do Século XVI, quando esta união se realizou de facto. As tentativas de união justificavam-se pela proximidade geográfica, pelas ligações familiares das famílias reinantes e por uma origem histórico-cultural com características comuns para a quase totalidade dos povos da península, e constituíram objectivos de diversos responsáveis pelos vários reinos coexistentes no espaço ibérico. Com as diversas tentativas de união efectuadas ao longo da história e com a efectiva perda de independência de Portugal nos séculos XVI-XVII, iniciou-se um longo período de «desencontro» entre portugueses e espanhóis”.

Assim, a Espanha teve sempre uma importância histórica no posicionamento político-estratégico de Portugal e quer a independência de Portugal quer a sua própria identidade nacional, surgem em grande parte, por oposição a Espanha, prolongando assim o desencontro histórico entre os dois países, que durou até finais da década de 70 do século XX.

Neste último século, no período pós II Guerra Mundial, podemos caracterizar as relações ibéricas em dois períodos distintos².

¹ Manifesto de 40 empresários/economistas Portugueses em Out/2002 que foi entregue ao Presidente da República. Neste documento de 6 páginas essas personalidades lançam um alerta: É preciso manter os Centros de Decisão Nacionais. Esse documento levanta os problemas e as suas possíveis consequências mas não apresenta as soluções e medidas que devem ser tomadas para que os sectores económicos estratégicos de Portugal sejam dominados por capitais portugueses.

² Sobre este tema consultar Alves, Ricardo (2000); “Portugal: As relações ibéricas no âmbito da globalização e liberalização dos mercados.”

Um primeiro período, que se inicia em 1946 e que vai até à democratização dos dois países (década de setenta) foi um “período de costas voltadas” caracterizado por uma grande desconfiança de Portugal face ao maior poderio político-económico de Espanha e tendo sempre como objectivo a protecção dos territórios ultramarinos de Portugal. As trocas económicas e investimentos entre Portugal e Espanha tinham pouca expressão, tomando em linha de conta a sua proximidade geográfica (ver quadro 4.1)

Quadro 4.1 – Evolução das relações comerciais de Portugal com Espanha

Anos	Export. p/Espanha		Import. de Espanha		Tx cobert. X/M	% comércio Portugal
	valor	% do total	valor	% do total		
1960	95	1,0%	138	0,9%	68,8%	0,9%
1970	442	1,6%	1.982	4,4%	22,3%	3,3%
1976	1.156	2,1%	6.101	4,7%	18,9%	3,9%
1985	40.250	4,1%	97.971	7,4%	41,1%	6,0%
1988	176.927	11,2%	336.582	13,1%	52,6%	12,4%
1990	308.326	13,2%	520.492	14,5%	59,2%	14,0%
1995	524.409	15,0%	1.064.250	21,2%	49,3%	18,6%
1998	707.900	15,9%	1.687.800	24,4%	41,9%	21,1%

Fonte: INE, Adaptado de Alves (2000,p47)

Num segundo período, que se inicia no final da década de setenta, já se evidencia uma clara reaproximação entre os dois países e a tomada de posições comuns em termos de estratégia político-económica que culminou com a entrada conjunta na CEE – Comunidade Económica Europeia. Verificou-se uma orientação estratégica dos dois países no sentido da integração europeia e progressiva integração do mercado ibérico, via diminuição e eliminação das barreiras legais e aduaneiras. Paralelamente, a liberalização dos mercados a nível mundial e a necessidade de internacionalização das empresas de ambos os países conduziu, durante a década de 80, a um desenvolvimento muito significativo nas relações economias e nos volumes de investimento entre os dois países (ver quadro 4.2)

Esta aproximação das duas economias foi consolidada através da instalação no mercado português de muitas empresas espanholas dada a proximidade geográfica e menores diferenças culturais, constituindo assim Portugal uma extensão natural do mercado espanhol. O movimento inverso também existiu, embora em menor número, o que se explica também pelo menor dimensão da economia portuguesa (cerca de cinco vezes e meia mais pequena que a espanhola).

A nível político também ocorreu uma convergência de interesses a nível militar (Espanha aderiu à NATO em 1982 do qual Portugal foi membro fundador), na política bilateral com o início em 1983 das cimeiras luso-espanholas e com o aprofundamento da integração europeia em que existiu convergência, quer na parte económica (entrada conjunta no SME – Sistema

Monetário Europeu e posteriormente na moeda única – Euro) e a nível marcadamente políticocom a assinatura dos Tratados de Maastricht e de Amsterdão.

Quadro 4.2 – Fluxos de investimento líquido entre Portugal e Espanha após 1986

Anos	Investimento Líquido de Portugal em Espanha	Investimento Líquido de Espanha em Portugal
1986	953	11.652
1988	19.633	46.643
1990	32.547	304.985
1992	250.895	119.382
1994	59.312	157.705
1996	57.060	519.453
1997	259.471	448.607
1998	366.941	441.696
1999	-703.333	-264.029
2000	1.821.810	2.640.624
2001	3.094.284	982.533
2002	3.022.420	1.071.322

Unid: Milhares Eur: Fonte:

Série de 1986 a 1994 - Adaptado de Alves(2000, p50) com base em B. Portugal.

Série de 1996 a 2002 - Elaboração própria tendo com fonte GEPE - B. Portugal

Em resumo e segundo Alves (2000), o aspecto mais marcante das relações ibéricas no final do século XX consistiu na transformação paralela das duas sociedades (iniciada no anos setenta) e a aproximação que proporcionou permite afirmar que as relações actuais entre os dois países devem estar a atravessar o seu melhor momento. No entanto, o mesmo autor alerta para o seguinte: “dada a assimetria de interesses, o seu futuro (das relações entre Portugal e Espanha) depende em grande parte da capacidade de Portugal conseguir afirmar-se autonomamente e reforçar o grau de interdependência relativamente a Espanha” (Alves,2000).

Isto é, Portugal vai ter de apostar nas suas capacidades distintivas e de conseguir afirmar a sua especificidade na economia mundial para poder reforçar o grau de interdependência face a Espanha, senão corre o risco de ficar numa situação periférica na Península Ibérica, necessitando de recorrer à União Europeia para reequilibrar as forças face ao poderio espanhol.

Um dos factores importantes a ter em conta nas relações ibéricas é a cada vez maior dependência de Portugal face a Espanha nos fluxos comerciais, dado que por exemplo, no ano 2001, para Portugal, a Espanha é o principal fornecedor e o segundo país de destino das nossas exportações, logo a seguir e a pouca distancia da Alemanha (ver quadro 4.3) - no ano de 2000 a Espanha tinha sido o principal cliente.

Para Espanha, a importância das relações comerciais com Portugal, embora crescente é menor em comparação com a realidade portuguesa. Observa-se também um outro aspecto muito importante: Portugal é visto mais como um mercado de colocação de produtos do que

fornecedor deles. De facto, em 2001, Portugal é apenas o oitavo fornecedor de Espanha (aprox. 2.8% do total) e a grande distância dos seus principais fornecedores (França, Alemanha e Itália)e, por outro lado, já é o terceiro mercado de exportação com 10.04% do total, a seguir à França e Alemanha. (ver quadro 4.3).

Quadro 4.3 – Ranking dos principais países clientes e fornecedores de Portugal e Espanha – ano de 2001

Portugal				Espanha			
Clientes	% total	Fornecedores	% total	Clientes	% total	Fornecedores	% total
Alemanha	19,2%	Espanha	26,5%	França	19,5%	França	16,8%
Espanha	18,6%	Alemanha	13,9%	Alemanha	11,8%	Alemanha	15,5%
França	12,6%	França	10,3%	Portugal	10,0%	Itália	9,1%
R. Unido	10,3%	Itália	6,7%	R. Unido	9,6%	R. Unido	7,7%
EUA	5,8%	R. Unido	5,0%	Itália	8,9%	EUA	4,6%
Bélgica	5,4%	Holanda	4,9%	EUA	4,4%	Holanda	3,9%
Itália	4,6%	EUA	4,8%	Holanda	3,6%	China	3,1%
Holanda	4,2%	Bélgica	3,1%	México	1,5%	Portugal	2,8%

Fonte: elaboração própria com base em:

Portugal -ICEP(2002), com base em dados do INE

Espanha - CCLE (2002), com base em dados da Secret. Estado de Comercio e Turismo

Assim, verifica-se que nas últimas duas décadas, as relações Portugal/Espanha transformaram-se de uma relação essencialmente de características políticas, onde imperou uma grande desconfiança mútua, para uma relação de características mais amplas, embora dominada por vertentes políticas e económicas, assistindo-se também a uma progressiva integração das duas economias.

Por outro lado, a questão da independência política face a Espanha não se coloca a partir do momento em que os dois países começaram a ser membros das mesmas organizações internacionais (UE, OTAN e mais recentemente a UEO). De facto, a diminuição da soberania em Portugal deixou de estar ligada a Espanha, estando hoje intimamente associada á transferência de poderes para as diversas instituições comunitárias (Parlamento Europeu, Comissão Europeia, etc) a à tendência para um futuro modelo de federalismo na UE.

No entanto, Alves(2000) defende que a questão da ameaça espanhola “ainda está presente no espírito dos portugueses dada a importância e a omnipresença que o tema teve ao longo de mais de três séculos. E isto não acontece somente nos meios académicos ou entre as elites nacionais, incluindo os próprios governantes, mas alarga-se também à população, como se pode observar pelas frequentes notícias nos meios de comunicação social sobre o espectro de uma ‘invasão espanhola’, agora consubstanciada pela actividade económica.”

Em resumo, observa-se que existem factores de dependência de Portugal face a Espanha que a nível macro-económico é consubstanciado na existência de uma assimetria, favorável a

Espanha nas relações de mercado entre os dois países dado o seu maior desenvolvimento económico, maior dimensão de mercado e na maior proximidade geográfica face ao centro da Europa. Alves (2000) defende que “apesar de existir alguma interdependência entre as duas economias, Portugal depende mais de Espanha do que Espanha de Portugal para atingir o objectivo de integrar o centro do SEM - Sistema Económico Mundial.”

Ao nível microeconómico a dependência é visível na maior intensidade competitiva dos diversos sectores em Espanha e superior vantagem competitiva das empresas de serviços, que se revela pela diferenças no seu desenvolvimento estratégico, grau de internacionalização e dimensão. Esta situação conduz a que exista uma “real possibilidade de passagem dos centros de decisão para Espanha com risco de perda de valor acrescentado e de transferência de emprego para fora de Portugal” (Alves,2000).

Para responder a este quadro, somos de opinião que será desejável uma actuação a nível estratégico que conduza a um desenvolvimento e implementação de uma estratégia de cariz político-económico focada em Espanha, com um claro incentivo à internacionalização e ocupação do espaço ibérico pela economia Portuguesa (primeiro passo para uma afirmação nos países desenvolvidos) dado que o que está errado na assimetria existente entre Portugal e Espanha, não é o investimento de empresas espanholas em Portugal, mas sim a fraca resposta das empresas portuguesas. A resposta das empresas portuguesas à integração do mercado ibérico terá obrigatoriamente que passar por um reforço da agressividade comercial dos agentes económicos portugueses, a interiorização do mercado ibérico como o seu mercado doméstico, a implementação de estruturas comerciais e redes de distribuição em Espanha para assim ter um conhecimento mais profundo das características do mercado, a procura de capital financeiro e humano para servir de base a essa estratégia e, para grande parte das nossas PME, a procura de parcerias, dado que pode ser a forma mais eficaz e com menores custos iniciais de penetrar no mercado espanhol.

4.2 O SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL E ESPANHA

4.2.1 EVOLUÇÃO RECENTE DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

Os sistemas bancários de Portugal e Espanha foram sendo liberalizados ao longo dos últimos vinte anos. No caso português, as privatizações do sector bancário iniciaram-se em 1989 com o Banco Totta & Açores (BTA), tendo-se assistido no período de 1989-96 à privatização de 8

bancos – BTA (1989-96), BPA (1990-94), BES(1991-92), BFB (1991-93), CPP (1992), UBP (1993), BPSM (1994) e BFE (1996).

O processo de consolidação do sector financeiro português iniciou-se a meio da década de 90 com a aquisição de bancos privatizados por outros que entretanto emergiram e com o retorno a Portugal de importantes famílias cujos activos tinham sido nacionalizados em 1975, como as famílias Espírito Santo, Mello e Champalimaud.

Beleza (1999) defende que ocorreram duas grandes vagas de concentração:

“ A primeira vaga de concentração bancária teve como objectivo a recuperação de instituições particularmente débeis e foi conduzida pelo Estado Português accionista. Esta vaga conduziu á absorção do Banco Nacional Ultramarino pela Caixa Geral de Depósitos, o controlo pelo Banco Português do Atlântico da União de Bancos Portugueses e a integração do Banco Borges & Irmão no Banco de Fomento e Exterior e teve como principal objectivo o saneamento económico e financeiro das instituições adquiridas ou controladas (...). A segunda vaga de concentração dos bancos Portugueses resultou claramente da opção dos seus accionistas em favor do crescimento por aquisições por oposição ao chamado crescimento orgânico(...)nesta segunda fase de consolidação inclui as aquisições do Banco Português do Atlântico pelo Banco Comercial Português, o Banco Totta & Açores pelo Banco Pinto & Sotto Mayor e o Banco de Fomento e Exterior pelo Banco Português de Investimento. Esta fase foi impulsionada pela necessidade de ganhar quota de mercado e de alcançar uma dimensão critica mínima (clientes, activos, etc), que possibilitasse a utilização eficiente das tecnologias de Informação e um certo resguardo face a OPA hostis do exterior, aliado a um momento no mercado de capitais favorável a estas operações (aumentos de capital das entidades adquirentes)”

Na nossa opinião, no ano 2000, ocorreu outro movimento de concentração que conduziu à existência dos actuais cinco grandes grupos bancários e que poderemos considerar como uma terceira vaga e provavelmente ainda não a última. Esta terceira vaga de concentração iniciou-se em 1999 aquando do anúncio de uma aliança estratégica ente o Grupo Champalimaud (BPSM, BTA e CPP) e o Grupo espanhol BSCH, que foi suspensa pelo governo português tal como foi apresentada nos seus moldes iniciais. Após diversas negociações, o resultado final conduziu em 2000/2001, à aquisição do BPSM pelo grupo português BCP e do BTA e CPP pelos espanhóis do Santander (SCH), tendo estes últimos consolidado a sua presença no sector bancário português, ocupando a quarta posição no ranking em termos de activos.

Foi também planeada e chegou a ser publicamente anunciada a fusão entre o BPI e BES, mas não foi concretizada e, na opinião dos analistas, deixou principalmente o BPI, numa posição relativamente fragilizada e sempre referenciado como banco “opável”.

Beleza(1999) e outros analistas defendem que os movimentos de concentração vão conduzir em relativamente pouco tempo à redução dos actuais cinco grupos bancários “nacionais” para dois ou no máximo três.

Desta forma, o sector bancário português é dominado por cinco grandes grupos bancários, a saber:

- Caixa Geral de Depósitos: Accionista - 100% Estado Português
- Banco Comercial Português (BCP, Novarede, Atlântico e Sottomayor): Accionistas - disperso em Bolsa 61.1%; Grupo CGD: 8.4%; Grupo IntesaBCI (Itália): 7.4%
- Grupo Espirito Santo (BES e BIC): Tem como accionista de referência o Espirito Santo Financial Group (controlado pela família portuguesas Espirito Santo 49,11%); Grupo Credit Agricole (França) 8.8%; Companhia de Seguros Tranquilidade-Vida, SA (Portugal - BES) 6.14%.
- Grupo Totta (Totta, CPP e B.Santander): controlado na totalidade pelos espanhóis do SCH-Santander Central Hispano
- Banco Português de Investimento (BPI): Tem como accionistas de referencia: La Caixa (Espanha) 15%; Itaú (Brasil) 15%; Allianz(Alemanha) 8.8% e Sonae (4.3%)

Os bancos não domésticos têm um peso de 10.5% - em relação ao total de activos - no mercado português, situação semelhante à existente no mercado espanhol (11.7%) o que é demonstrativo do algum interesse das instituições estrangeiras, principalmente espanholas no mercado português. No entanto, se incluirmos o Banco Totta nesse rácio, o peso da banca estrangeira no total dos activos passa para quase 20%.

4.2.2 COMPARAÇÃO DOS SECTORES BANCÁRIOS DE PORTUGAL E ESPANHA

O mercado bancário espanhol tem uma dimensão em termos de activos superior em 3,5 vezes o mercado português e tem também um número de instituições de crédito (367) ligeiramente superior às portuguesas (212).

No entanto na composição do sector existem algumas diferenças significativas:

- A primeira refere-se ao tipo de instituição e ao seu peso no sector - ver quadro 4.4. Dos três tipos de instituições de crédito que identificamos (Bancos comerciais, Caixas económicas e Cooperativas) verificamos que em Portugal os bancos comerciais dominam

quase na totalidade o sector (95% dos activos) dada a pouca expressão que tem as caixas – apenas o Montepio Geral é relevante – e do sector cooperativo, onde incluímos as CCAM. Em Espanha, a situação é muito diferente dado que as *Cajas de Ahorro* (caixas económicas) têm um peso na actividade do sector muito importante (representam 38,7% dos activos) e dada a sua componente regional assumem especial importância e, em alguns casos, são mesmo líderes de mercado, se considerarmos apenas as províncias onde actuam, como por exemplo, a La Caixa e Caja Catalyna na Catalunha, a Caixa Galicia na Galiza. Outras das vantagens destas caixas é que são entidades que não são “opáveis”, pelo que são centros de decisão que ficam sempre em Espanha dado que estão ligadas ao governo das comunidades autónomas. Podemos, pois considerar que 38,7% do sector em Espanha é controlado pelo sector público, enquanto em Portugal, o Estado apenas controla a CGD, o que corresponde 18,8% dos activos do sector.

Quadro 4.4 – Tipos de instituições bancárias e concentração

Indicadores	Portugal	Espanha
<i>Instituições Crédito Nº (2001)</i>		
Nº de Instituições	212	367
Instit. Crédito - Activos (2001) M Eur	352.420	1.254.046
- Bancos Comerciais : nº / % Activo	62 / 95% ⁽¹⁾	152 / 55,7%
- Caixas Económicas:nº / % Activo	9 / 3% ⁽¹⁾	51 / 38,7%
- Cooperativas: nº / % Activo	160 / 2% ⁽¹⁾	97 / 5,6%
<i>Concentração em % do total (1998)</i>		
CR5 - Activos	78,6	69,5
CR5 - Empréstimos	85,7	46,6
CR5 - Depósitos	93,4	66,6
CR2 - Activos	47,5	53,8
CR2 - Empréstimos	54,3	34,8
CR2 - Depósitos	66,3	48,8
<i>Bancos estrangeiros (1998)</i>		
Quota Mercado em % activos	10,5	11,7
Subsidiarias de países Euro	6,8	3,4
Sucursal de países Euro	2,5	4,8
Subsidiarias de países não-Euro	1	1,9
Sucursal de países não-Euro	0,1	1,6

Fonte elaboração própria com base em BCE 2001; Belaisch(2001);

Dermine(2002) e APB(2002)

Nota:(1) - Consideramos em Portugal como Caixa Economica o Montepio Geral e como Cooperativas a CCAM e respectivas Caixas de Crédito Agrícolas

O nº de bancos/caixa econom./cooperativas tem como base dados de 1998.

- A segunda diferença assinalável é que no mercado português a concentração é bastante superior à do mercado espanhol, o que poderá ser considerado uma desvantagem pelas consequências que pode trazer ao nível da intensidade concorrencial com claro prejuízo para o consumidor. De facto, constata-se que em Portugal os cinco maiores bancos detêm uma quota de mercado nos depósitos enorme (93,7%) enquanto em Espanha se fica pelos

66,6%. Nos empréstimos a situação é idêntica, mas com um diferencial inferior – Portugal 85,7% e Espanha 46,6%. Esta situação deve-se à existência em Espanha de bancos de cariz regional e de *Cajas* bem implementadas no mercado o que permite uma menor concentração bancária, apesar da existência de dois grandes bancos nacionais o SCH e BBVA. Verificamos que se considerarmos apenas os dois principais bancos de cada país os valores, embora ainda mais concentrados no caso português, não são muito díspares (ver quadro 4.4).

- No que toca à rentabilidade dos sectores bancários dos dois países (nos dados agregados disponíveis para Espanha não constam as *Cajas*) verificamos que o ROE e ROA dos dois agregados são muito semelhantes, na casa dos 11% para o ROE e dos 0,6% no ROA – ver quadro 4.5.

Quadro 4.5 – Perfil do sistema bancário de Portugal e Espanha – ano 2002

Nota importante: dados de Espanha só inclui Bancos (não inclui as Cajas)

	Portugal	Espanha
Grandes cifras		
Unid: Milhões Eur		
<i>Activos Líquidos (2001) Fonte: ECB</i>	352.420	1.254.046
<i>Activos Líquidos (AL): Fonte APB e AEB (sem cajas)</i>	298.042	630.676
Recursos Próprios (capital + reservas)	16.332	40.520
Crédito sobre clientes	165.210	328.345
Débito para com clientes+titulos	166.406	282.161
Margem Financeira ou intermediação	4.944	15.145
Produto bancário (MF+ Comis+outros)	7.562	20.038
Resultados líquidos	1.854	4.708
Rácios		
ROE	11,38%	11,62%
ROA	0,65%	0,64%
Cost to Income ⁽²⁾	57,1%	53,4%
Margem Financeira/Activos Líquidos	1,7%	2,4%
Comissões cobradas/ Activos Líquidos	0,5%	0,7%
RP(Capital+Reservas) / AL	5,5%	6,4%
Margem exploração / Activos líquidos *	1,5%	1,7%
R.P. (Capital+Reservas+Res. Exerc) / AL *	6,1%	7,2%
Outros indicadores		
Empregados por balcão ⁽¹⁾	10,3	6,2
Balcões por 1000 habitantes ⁽¹⁾	0,54	0,97

Fonte: elaboração própria, com base em AEB (Espanha) e APB nº29, Jun/02 (Portugal)

* dados de 2000 para os principais Bancos: Portugal (7 Bancos) e Espanha (5 bancos)

⁽¹⁾ Fonte ECB (2002) ; dados referentes a ano de 2001

⁽²⁾ Cost to income= C. Operacionais(Pessoal+Gastos Administr.+Amortiz) / Produto Bancário

- As diferenças mais significativas entre os dois países situam-se ao nível do rácio de eficiência (*Cost to income*) que é um dos principais indicadores de eficiência no sector bancário dado que mede o peso dos custos de estrutura no produto bancário gerado. Este rácio é de 57,1% para Portugal e de apenas 53,4% para Espanha, um diferencial que demonstra um melhor controlo dos custos e racionalização das tarefas por parte da banca espanhola, garantindo-lhe desta forma uma vantagem competitiva assinalável.
- Verificamos também que a margem financeira em comparação com os activos totais, em Espanha é de 2,4%, face a 2,4% em Portugal (ver quadro 4.5). Esta situação poderá ter duas leituras, embora não contraditórias – a primeira é que banca espanhola tem maior poder negocial e consegue aplicar taxas de juros superiores; a segunda é que apesar da maior concentração no mercado português, a intensidade concorrencial em Portugal poderá ser superior pela guerra constante para ganhar quota de mercado, o que se reflecte no menor diferencial de juros cobrado em Portugal, com benefício para o consumidor.
- Por outro lado, existe uma maior capitalização da banca espanhola face à portuguesa, o que pode ser explicado pelo elevado crescimento verificado nos últimos anos na banca portuguesa com a subsequente necessidade de aportar capital. O rácio Recursos Próprios (só incluímos Capital e Reservas) sobre o total dos Activos é superior na banca espanhola (7,22% contra 6,1% em Portugal).

Num possível ranking ibérico dos grupos bancários ordenados por activos (quadro 4.6) verificamos que os quatro primeiras posições são ocupadas por entidades espanholas, em que duas delas se destacam nitidamente - os gigantes SCH e BBVA - secundadas pelas duas *Cajas* (La Caixa e Caja Madrid), representantes dos dois maiores centros económico/políticos de Espanha, Barcelona e Madrid.

Os maiores bancos portugueses figuram nas posições seguintes, com a CGD, BCP e BES, seguidos do espanhol, Banco Popular. Os outros dois bancos “portugueses” figuram na décima posição (o Banco Totta que pertence na sua totalidade às espanhóis do SCH) e o BPI na décima segunda posição. Este ranking, elaborado com os dados de 2001, já sofreu uma pequena alteração, dado que com a compra anunciada em 2003 do português Banco Nacional de Crédito (BNC) pelo espanhol Banco Popular, a soma aritmética dos activos em 2001 do BNC (3.279 M Eur) e Banco Popular atingia um total de 40.671 M euros, superior já ao do BES, com o qual trocava de posição no ranking.

Na nossa opinião, o ranking reflecte também a dimensão relativa de cada mercado, pelo que será muito difícil existir uma instituição financeira em Portugal com uma dimensão semelhante aos dois gigantes espanhóis, fruto de uma fusão entre bancos portugueses sem que isso possa

provocar problemas de concorrência no mercado doméstico. Por outro lado, a grande dimensão dos Grupos SCH e BBVA também se deve à sua exposição na América Latina que contribui com uma parte importante dos seus activos.

Quadro 4.6 – Ranking ibérico e principais indicadores das instituições financeiras

Unid: milhões de EUR

	Bancos	País	Dados Ano	Activos	Result. Líquido	ROE	ROA	Cost to income	Taxa Morosidad	Solvencia Rácio BIS	Capitaliz Bolsista	Rating M/L prazo
1	SCH	ESP	2001	358.137	2.486	13,9%	0,94%	53,9	1,86	12,04	43.844	Aa3
2	BBVA	ESP	2001	309.246	2.363	18,0%	0,99%	50,4	1,71	12,60	44.422	Aa2
3	"La caixa"	ESP	2001	87.708	963	18,1%	1,15%	57,5	0,60	13,40	11.016 ⁽¹⁾	Aa3
4	Caja Madrid	ESP	2002	70.635	497	13,1%	0,79%	47,8	0,79	12,90	6.718 ⁽¹⁾	Aa2
5	CGD	POR	2001	66.462	654	20,7%	1,03%	50,1	2,45	10,50	não	Aa3
6	BGP	POR	2001	62.961	572	26,2%	0,91%	56,6	1,70	9,40	10.587	A1
7	BES	POR	2001	38.522	198	15,6%	0,55%	58,2	1,80	10,75	2.894	A1
8	B. Popular	ESP	2001	37.392	614	27,7%	1,78%	37,2	0,80	11,33	8.008	Aa1
9	Caixa Catalunya	ESP	2001	29.222	153	8,2%	0,52%	68,2	1,01	n.d.	2.041 ⁽¹⁾	A2
10	Totta	POR	2001	27.336	199	19,1%	0,70%	49,2	2,00 ⁽²⁾	13,30	2.940	A2
11	B. Sabadell	ESP	2001	26.547	217	9,6%	0,93%	53,3	0,46	11,46	3.039	A1
12	BPI	POR	2001	24.793	133	14,7%	0,54%	68,3	1,10	9,20	1.459	A2
13	Bankinter	ESP	2001	21.444	96	14,3%	0,45%	55,1	0,29	11,73	2.472	Aa3
14	Caja Galicia	ESP	2001	21.170	153	13,5%	0,98%	55,6	0,56	10,68	1.921 ⁽¹⁾	A1
23	B. Pastor	ESP	2001	9.730	83	16,0%	0,85%	65,9	0,76	11,80	823	A2
25	B. Atlántico	ESP	2001	9.149	51	10,4%	0,57%	65,9	1,17	11,27	761	Baa2

Fonte: Elaboração própria com base no R. Contas dos respectivos Bancos e Caixas

⁽¹⁾ - Avaliação efectuada pelo SCH em abril/2003 e divulgada no periodico espanhol "Expansion" de 14,04,2003. Avaliação tendo como base: Marc, ROE e PER

⁽²⁾ - No Totta o rácio calculado é Crédito vencido >90 dias / Crédito total

Definições: ROE: Res. Líq / Cap Próprios Médios; ROA: Res. Líq / Activos Médios; Taxa de Morosidade: Crédito vencido/Crédito total;

Cost to income ou rácio de eficiência: Custos com pessoal+custos administrativos+amortizações / Produto bancário Total

Rácio BIS: Capitais Próprios requeridos, segundo critérios do Bank for International Settlements que deverá ser sempre superior a 8%;

Nota: Outras "cajas" que entrariam neste ranking por activos :15-Bancaja: 20.860 M eur; 16-Caja Mediterraneo 18.809 M eur; 17-Ibercaja 15.920 M eur;

18-Unicaja: 13.717 M eur; 19-BBK: 13.468; 20-Caja Espana: 11.748; 21-Caja Duero 10.324 Meur; 22- Montepio Geral (Portugal): 10.125 Meur; 24-Kutxa: 9.582 MEur

Verifica-se também que o rácio *cost to income* na generalidade dos bancos espanhóis é mais favorável que o dos bancos portugueses (o que confirma os dados do agregado do sistema bancário – ver quadro 4.5) e que nos catorze maiores grupos bancárias os mais eficientes são os espanhóis do B. Popular com 37,2%, seguido da Caja Madrid com 47,8%, enquanto no pólo oposto surgem o português BPI com 68,3%, o espanhol Caja Catalunya com 68,2% e o BES com 58,2%. O banco português mais eficiente é o “espanhol” Banco Totta com 49,2% (terceiro no ranking por eficiência) seguido da CGD com 50,1%.

A taxa de morosidade também é superior nos bancos portugueses face aos espanhóis, o que poderá indiciar um menor desenvolvimento nos instrumentos e metodologias usadas na análise de crédito e na gestão de risco da carteira de crédito nos bancos portugueses. Como curiosidade, embora não se possa comprovar empiricamente, verifica-se que no mercado português a imagem dominante é a de que no processo de concessão de crédito a importância atribuído às Direcções de Risco, em princípio com critérios mais objectivos de análise, é superior nos bancos de cultura empresarial espanhola face aos portugueses, o que poderá explicar em parte essa diferença.

A análise do rácio de solvabilidade (critério BIS) dos vários grupos bancários, que é um indicador da solvência dos bancos, também indicia claramente um muito melhor

comportamento para os bancos espanhóis, em que o melhor é a La Caixa com 13,4%, seguido do português mas dominado pelo espanhol SCH, Banco Totta com 13,3%. O segundo melhor banco português é o BES com 11,3%, o que no ranking dos catorze maiores grupos ibéricos o coloca apenas em nono. Os bancos com pior indicador são o BPI com 9,2% e o BES com 9,4%

Os “*ratings*” das casas internacionais (no caso vertente a Moodys) são também ligeiramente mais favoráveis para os bancos espanhóis, em que se destaca o B. Popular com *rating* Aa1 e o Bankinter, dado que para sua reduzida dimensão que é ligeiramente inferior ao BPI, tem um *rating* de Aa3, enquanto o BPI tem A2.

Em relação ao posicionamento estratégico dos principais bancos ibéricos, tendo como base duas variáveis que diferenciam os vários grupos em competição - a gama de serviços oferecidos (banca de investimento; banca comercial; outros serviços) e cobertura geográfica (local ou nacional; regional; global) temos, em nossa opinião, dois posicionamentos distintos:

- Os grupos SCH e BBVA são claramente bancos comerciais (universais/generalistas) e com cobertura regional (Península Ibérica e América Latina e ambos consideram, embora mais acentuado no caso do SCH, como sendo o seu *home-market* a Península Ibérica e não apenas Espanha).
- Os restantes bancos são também bancos comerciais universais, mas ainda com um cariz marcadamente local/nacional. Neste grupo, assiste-se a um movimento estratégico de alguns bancos no sentido de se tornarem pequenos bancos regionais com actividades com alguma - embora ainda reduzida - importância fora do seu *home-market* nacional. Temos o caso dos portugueses CGD¹ (actividade em França- 44 agências e 13% dos Activos do Grupo e em Espanha, onde neste último mercado controla três bancos – recentemente fusionados no Banco Siméon - com um total de 169 agências e que representa 5% dos Activos do Grupo), BES² (com uma pequena rede de agências em Espanha que representa 6% dos seus activos) e do espanhol Banco Popular³ (rede de 12 agências em Portugal - 0.5% dos activos - com a compra do BNC passará a ter 120 agências e que representará cerca de 8.5% dos activos consolidados. Em França também conta com 17 agências).

Para os bancos regionais a questão crítica em termos estratégicos reside na conquista de quota aos bancos locais nos vários países onde actuam para compensar os elevados custos das suas operações internacionais. Se não o conseguirem, os resultados consolidados são de

¹ R. Contas CGD 2001

² R Contas BES 2001

³ R Contas BPE 2001e site Banco Popular

imediatos afectados, como foi o caso do Crédit Lyonnais (Freire, 1998). Ao nível mundial, o único banco que pode ser considerado verdadeiramente global é o Citicorp (Freire, 1998).

Como pequena conclusão sobre os sectores bancários portugueses e espanhol podemos retirar que existe uma ligeira desvantagem do sector português face ao espanhol assente em:

- na menor dimensão do sector português e dos seus bancos;
- maior solvabilidade dos bancos espanhóis face aos portugueses o que lhes poderá permitir melhores condições no acesso aos mercados financeiros internacionais que poderão permitir estratégias de internacionalização mais arrojadas;
- maior concorrência no mercado espanhol que poderá ser induzida pela menor concentração do mercado e maior bancarização, embora na prática tal conclusão poderá ser algo precipitada;
- a internacionalização da banca espanhola começou mais cedo e tem maior expressão mesmo em termos relativos em comparação com a banca portuguesa, o que se traduz numa maior experiência internacional da banca espanhola;
- alguns bancos espanhóis já entendem como seu *home market* a Península Ibérica;
- alguma indefinição estratégica dos bancos portugueses nas suas apostas de internacionalização. Em relação ao último ponto supra mencionado convém referir o seguinte:

a) a pouca expressão das redes do BES e CGD em Espanha, e sem que tenha havido uma aposta concreta em novas F&A neste mercado e o desinvestimento no mercado brasileiro que recentemente estes bancos efectuaram.

b) a instabilidade ao nível das alianças estratégicas internacionais do BCP (aliança efectuada com o Central Hispano que foi desfeita aquando da fusão deste com o Santander e posterior aliança estratégica com o B. Sabadell que actualmente está ser reconsiderada) e a sua aposta em mercados com poucas afinidades culturais e económicas com o mercado português, como o mercado polaco com o Banco Millenium SA (antigo BIG Bank Gdanski, SA, com activos de 5.545 M Euros – 8.8% dos activos do grupo BCP) e no mercado Grego com o banco Novabank, em parceria com um sócio local (activos de 1.332 M euros que representam 2% dos activos do Grupo BCP)

4.2.3 APOSTA ESTRATÉGICA DOS BANCOS IBÉRICOS E O MERCADO IBÉRICO

Da consolidação bancária do mercado espanhol efectuada na década de 90, resultou a criação de dois grandes bancos à escala europeia, BBVA e SCH, que efectuaram um esforço significativo de internacionalização tendo como alvo a América Latina e também orientando-se para a extensão natural do seu mercado de origem que é Portugal.

Podemos afirmar que existe do lado espanhol dois bancos que apostaram muito claramente no mercado da América Latina, como sua aposta estratégica de expansão, dadas as afinidades culturais e menor esforço financeiro de entrada (embora com risco mais elevado), que é o caso do BBVA e SCH.

Nos dois casos essa aposta foi também complementada por um grande interesse no mercado português, que foi traduzida pelo controlo por parte do SCH do Grupo Totta e, por parte do BBVA, pela compra no final dos anos 80, da rede do Lloyds em Portugal e nos anos 90 do Credit Lyonnais, tendo actualmente uma rede de 115 agências, com a insígnia BBVA, mas nunca descurando novas oportunidades de crescer no mercado nacional por intenção de outras aquisições, até à data ainda não concretizadas.

Os bancos portugueses também efectuaram uma aposta numa presença no mercado da América Latina, quase exclusivamente direccionada para o Brasil, de que se destacaram a CGD, com o investimento no Banco Bandeirantes e o BES, com o investimento no InterAtlântico (IASA), abandonando posteriormente essa estratégia, ao venderem esses bancos a concorrentes, ficando como accionistas dos bancos compradores. Actualmente a CGD é accionista em 12,5% do Unibanco (terceiro maior banco brasileiro) e o BES tem uma participação no Bradesco de 3,25%.

Por parte dos bancos portugueses a aposta em Espanha mais significativa é assegurada pelo BES (rede de 31 agências em Espanha) e CGD que adquiriu 3 bancos na década de noventa e que foram fundidos em 2002, sob a insígnia de Banco Simeón, com uma rede de 171 agências (actualmente está a estudar a compra do Banco Atlántico, SA). O BCP e o BPI não têm presença directa em Espanha justificável pelas suas ligações accionistas e acordos, dado que o BCP tem um acordo de não agressão nos mercados de origem com o seu parceiro Banco Sabadell e o BPI tem duas sucursais em Espanha, uma de retalho em Madrid, e outra de investimento em Santiago de Compostela mas, como um dos seus accionistas de referência com 15% do Capital Social é a La Caixa, não se dislumbra uma grande aposta directa neste mercado.

Todos estes bancos com presença ibérica tentam abarcar um segmento de mercado que vem assumindo importância nos últimos anos – as empresas portuguesas e espanholas que actuam

no mercado ibérico que, segundo o INE, movimentaram em 2002, 17.000 milhões euros. Todos os bancos com presença ibérica tentam oferecer produtos especialmente vocacionados para as empresas portuguesas e espanholas que actuam no espaço ibérico e que se estima que atinjam as 4.500 empresas portuguesas, das quais 400 com filial em Espanha, e 14.000 empresas espanholas das quais 3.500 presentes directamente no mercado português¹.

Segundo informação recolhida pelo Diário Económico² os bancos com maior peso no fluxo comercial entre os dois países são a CGD, com 20%, e o grupo SCH (em Portugal representado pelo Totta) com 15%.

As maiores redes bancárias ibéricas são as apresentadas no quadro 4.7.

Quadro 4.7 – As maiores redes bancárias ibéricas

Bancos	Portugal	Espanha	Total
<i>Redes efectivas</i>			
Grupo SCH (SCH+Totta)	587	4.100	4.687
BBVA	116	3.414	3.530
B Popular ⁽²⁾ (Popular +BNC)	11+106	2.118	2.235
Grupo CGD ⁽¹⁾ (CGD+ B. Siméon)	823	171	994
Caixa Galicia	4	677	681
BES	603	30	633
<i>com acordos</i>			
BCP+Sabadell	1.106	520	1.626
BPI+ La Caixa	500	4.502	5.002

Fonte:Elaboração Própria com base em R Contas Bancos 2001 e APB

⁽¹⁾ - inclui 44 Gabinetes Empresas & Soluções

⁽²⁾ - compra do BNC anunciada em 2003

4.2.4 BANCOS ESTRANGEIROS EM PORTUGAL

Os bancos estrangeiros escolhem diversos tipos de entrada e formas de actuar em Portugal em consonância também com o seu objectivo estratégico.

Recorrendo aos dados disponíveis da APB (Associação Portuguesa de Bancos)³ e do Banco de Portugal verifica-se que a forma de entrada e actuação escolhida no mercado português são

¹ Dados recolhidos com base no Diário Económico, 01-04-2003, artigo de Maria João Gago

² Dados recolhidos com base no Diário Económico, 01-04-2003, artigo de Maria João Gago

³ Existem bancos que não são sócios da APB.

através de escritórios de representação, sucursais e subsidiárias¹ e pelo controlo do capital de bancos portugueses.

Pelos dados do Banco de Portugal estão registadas:

- 29 escritórios de representação de instituições financeiras, dos quais 19 com sede na UE.
- 35 Sucursais de Instituições de Crédito, dos quais 34 com sede na UE.

Das subsidiárias mais representativas de bancos estrangeiros no mercado português, há a considerar o BBVA e o Deutsche Bank. Dos que optam pelo controlo accionista de uma "instituição portuguesa" sobressai o SCH, que com a aquisição do BTA e CPP, formou o Grupo Totta. O BTA (controlado a 100% pelo SCH), é a cabeça do grupo em Portugal e consolida toda a actividade das várias redes a actuar em Portugal (Totta, Crédito Predial, Santander e Santander Negócios) .

Do universo de bancos estrangeiros a actuar em Portugal, são poucos os que assumidamente actuam no segmento da banca a retalho de empresas e particulares, a saber: o Totta do espanhol SCH, com as marcas/redes, Santander, Totta e Crédito Predial, o espanhol BBVA e o britânico Barclays.²

O caso do Deutsche Bank é inovador em Portugal já que, após vários anos na área da banca de investimento, decidiu entrar no retalho em 2000/1, através de um novo modelo de actuação: os promotores financeiros. Trata-se da atribuição de uma espécie de licença de *franchising* a um agente financeiro que instala uma agência sob a marca Deutsche Bank e actua em exclusivo para a instituição, angariando clientes tanto na área de crédito como de depósitos³.

Todos os outros bancos se dedicam, quase em exclusivo, à banca de investimento e a grandes clientes (empresas), exceptuando algumas sucursais de bancos e Cajas espanholas, que actuam no mercado de retalho, embora com uma oferta mais direccionada para as empresas espanholas e empresas portuguesas de média e grande dimensão, como por exemplo, o Banco Popular, o Banco Atlántico, o Caixa Galicia e a Caja Vigo.

Num possível ranking de "bancos estrangeiros" (ou controlados por bancos estrangeiros) - verificamos que se destaca o SCH, através da sua participação no grupo Totta e que tem uma

¹ Entenda-se como subsidiária o controle a 100% (ou quase) de um banco local usando a mesma insígnia do banco comprador

² Informação retirada de DE, 12-07-2002, artigo de Cristina Carlos

³ Informação retirada de DN, 04-01-2003, artigo de Paula Cordeiro

quota de mercado significativa em Portugal (crédito sobre clientes de 15%; recursos captados no balanço 18%; fundos de investimento: 25%)¹.

A forma de entrada escolhida pelas instituições bancárias estrangeiras para actuarem no mercado português está dependente também da sua estratégia de actuação e, em alguns casos, obedece a uma lógica evolutiva, em que cada nova etapa regista um maior incremento da sua actividade. Esta lógica evolutiva é muito usada pelas instituições de crédito espanholas de média dimensão, que iniciaram a sua entrada no mercado português por escritórios de representação e que depois evoluíram para sucursais e, no caso do B. Popular, se traduziu ainda pela aquisição de um banco de direito português, o BNC.

Quadro 4.8 – Ranking dos bancos estrangeiros a operar em Portugal – ano 2001

Unid: 1.000.000 Eur

Bancos	Pais Origem	Forma Jurídica	Activos	Crédito s/ Clientes	Recursos Clientes	Situação Líquida	Resultado Líquido
Grupo Totta	Espanha	Controlo accionista	27.367	19.467	15.939	1.041	198,5
Deutsche Bank	Alemanha	Subsidiária	7.729	2.449	3.696	61	2,1
San PaoloIMI Bank	Itália	Subsidiária	7.212	0	0	188	7,3
BBVA	Espanha	Subsidiária	2.959	2.140	1.560	177	11,5
Barclays Bank	Reino Unido	Sucursal	2.302	1.018	557	77	8,1
BankBoston	EUA	Subsidiária	1.916	165	0	286	62,9
Banco Itáu Europa	Brasil	Controlo accionista	1.777	620	4	207	18,0
BNP Paribas	França	Sucursal	859	370	171	6	2,2
Banco do Brasil	Brasil	Sucursal	624	2	26	44	6,4
Fortis Bank	Holanda	Sucursal	500	425	91	22	0,9
Credifin	França	Controlo accionista	307	319	0	35	0,5
Caixa Vigo	Espanha	Sucursal	231	195	15	6	1,6
B. Popular	Espanha	Sucursal	183	172	25	-1	-1,5
BAI- B Africano Inv.	Angola	Sucursal	181	28	20	19	1,3
Caixa Galicia	Espanha	Sucursal	161	137	20	-7	-4,5
Banco Cetelem	França	Sucursal	99	74	0	8	2,9
Rural Europa	Brasil	Subsidiária	26	4	2	23	1,8
Banco Atlântico	Espanha	Sucursal	35	31	3	0	-0,2
Total			54.433	27.585	22.126	2.193	320

Nota: elaboração própria com base na APB e DE 12/07/2002 para Banco do Brasil

Faltam dados de bancos como ABN Amro (Sucursal), Caja Duero (sucursal), Caja Madrid (sucursal) Citibank (sucursal)

Existem outros bancos estrangeiros (sucursais) aqui não mencionados dado estarem ligados a sectores específicos, como o financiamento automóvel (Banque PSA, RCI bank, BMW Bank etc)

De facto, todos as instituições bancárias espanholas (excepto BBVA e SCH) iniciaram as suas operações em Portugal através de escritórios de representação que evoluíram posteriormente para sucursais, por forma a participar activamente no mercado de capitais e na banca de retalho. Assim, o SCH entrou no mercado português através de uma participação no BCI (Banco de Comercio e Industria, SA) que, após o lançamento de uma OPA ficou a controlar e, posteriormente, pela aquisição de parte do Grupo Champalimaud (o BTA e CPP). O BBVA também entrou em Portugal através da aquisição de um banco já instalado no mercado - o Lloyds Bank.

No caso dos primeiros bancos do ranking verifica-se que as formas jurídicas escolhidas para actuar são as mais clássicas, ou seja, as que se afiguram como tendo um grau de

¹ Dados fornecidos pelo SCH, R. Contas 2001, pag 21

independência maior face à casa-mãe e também com maior “responsabilização” junto das autoridades de supervisão portuguesas e da própria sociedade civil. De facto, os primeiros bancos do ranking, escolhem como forma jurídica de actuar o banco de direito português e com supervisão directa pelo Banco de Portugal. Também é notório pela observação do quadro 4.8 que os resultados líquidos obtidos por estes bancos são bastante superiores aos que escolheram a forma de sucursal, o que poderá ser explicado também pela sua maior dimensão, antiguidade no mercado, etc., mas por outro lado, também exigiu um muito maior esforço no tocante ao montante de fundos próprios necessários para suportar os investimentos efectuados e garantir os rácios de solvabilidade.

A forma jurídica de sucursal é a mais escolhida para as instituições financeiras que estão ainda numa fase inicial (que poderá ser longa) de actuação no mercado português, ou cuja actividade seja primordialmente a de banca de investimento, exceptuando o caso do Barclays que optou por sucursal e já tem alguns anos de actividade no mercado - desde 1985 - e com actuação na banca de retalho também já com algum historial - desde 1990.

A opção de entrada dos bancos estrangeiros através da constituição de forma de uma sucursal, nomeadamente daqueles cuja sede se situa num país de UE, deve-se a um conjunto de factores, dos quais destacamos as seguintes¹:

- O investimento inicial é menor, nomeadamente no tocante aos capitais Próprios investidos. Enquanto para abrir um banco é obrigatório um capital social mínimo previsto na lei portuguesa (actualmente 17.500.000 euros) a sucursal tem apenas que ter um capital afecto que permita a sua actividade normal – no caso da sucursal do Banco Atlântico é de 1.500.000 euros -, dado que a instituição de crédito que detém a sucursal em Portugal responderá por todas as suas operações.
- A sucursal tem de obedecer à lei portuguesa, mas a supervisão respectiva é da responsabilidade das autoridades de supervisão do país de origem instituição financeira.² Este aspecto é importante, dado que permite, por exemplo, que os rácios de solvabilidade exigidos sejam o do consolidado da instituição financeira e não o da sucursal. Por outro lado, grande parte do trabalho administrativo, sala de mercado, departamento de recursos humanos, marketing, etc., fica concentrado na sede da instituição financeira e não na sucursal o que permite uma grande redução nos custos da sucursal.

¹ Para a elaboração dos factores que contribuíram para a escolha da forma jurídica de sucursal tivemos a colaboração do Director Geral da sucursal do Banco Atlântico, SA, D. Jaime de Sousa.

² Ver D-L. nº 298/92, de 31 Dez, sobre o Regime geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, Título IV – actividade em Portugal de instituições de crédito com sede no estrangeiro

- A gerência da sucursal obriga apenas a um mínimo de gerentes¹. Não é necessário a eleição de um conselho de administração, como acontece nas instituições financeiras residentes, o que se traduz numa grande economia de custos e menor carga burocrática.
- Podem usar a firma ou denominação do seu país de origem o que lhes permite uma rápida identificação e ganhos em termos de marketing.

Das instituições de crédito de origem estrangeira presentes em Portugal destacam-se as espanholas dado, o seu cada vez maior peso no sector e a tendência verificada nos últimos anos para a sua aposta no mercado português.

Sem levarmos em consideração os dois “gigantes” - BBVA e SCH - que estão presentes em Portugal de uma forma já consolidada, verificamos, desde os anos 90, uma aposta dos outros bancos espanhóis e de algumas *Cajas* em estarem presentes no mercado português, onde na maior parte dos casos essa presença iniciou-se com um escritório de representação. Com o conhecimento entretanto adquirido do mercado e dado o interesse em estar presente de uma forma mais directa no mercado português (por vezes respondendo a estímulos vindos dos seus próprios clientes espanhóis que tinham actividades em Portugal) a evolução natural apontou para a abertura de sucursais, que decorreu principalmente nos últimos 4 anos (1998-2002).

Verifica-se que das quatro instituições financeiras com sede em Espanha – ver quadro 4.9 - que têm um escritório de representação em Portugal (autorizado e constante nos registos no Banco de Portugal), duas encontram-se actualmente inactivas - uma devido a processo de fusão entretanto ocorrido (Banco Central Hispano como o Banco Santander) e outra porque evoluiu para sucursal (Caixa Galicia) - a da Caja Badajoz está em estudo a sua passagem para sucursal em 2003, e só o escritório da La Caixa está em actividade normal (como esta *Caja* tem uma participação de 15% no BPI poderá não se justificar ter outro tipo de participação no mercado português).

Verificamos que do ranking das instituições de crédito espanholas os cinco primeiros estão presentes no mercado português (SCH, BBVA, La Caixa, Caja Madrid, B. Popular), embora escolhessem diferentes formas de entrada e com actuação e estratégias também diferenciadas.

Outra constatação que podemos retirar é que para além das cinco instituições financeiras já referidas e do Banco Atlántico, SA, todas as outras entidades a actuar em Portugal são instituições financeiras, cuja sede e mercado principal de influência são as Comunidades Autónomas que fazem fronteira com Portugal (Galiza, Extremadura, León), em especial, no

¹ ver D-L nº298/92, de 31 Dez, sobre o Regime geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, Título IV – actividade em Portugal de instituições de crédito com sede no estrangeiro

caso da Galiza onde existe uma grande afinidade cultural com Portugal, por vezes maior do que com outras províncias espanholas, e muito comercio inter-regional e empresas com actividades nos dois lados da fronteira.

Quadro 4.9 – Bancos e *Cajas* espanholas presentes em Portugal

Tipo de presença	Observações	Abertura	Agências/2002	Abert. previstas
Sucursal				
Pastor- Serviços financeiros	Crédito especializado. Previsto abrir agência (sucursal) do B. Pastor em 2003			
Banco de Negócios Argentaria	sem actividade; fusão com BBV			
Banco Atlántico, SA (Espanha)	em actividade; Banca retalho - empresas	1997	1	1
Caixa Vigo	em actividade; Banca retalho - empresas	1997	3	nd
Caja Duero	em actividade; Banca retalho - empresas	1995	6	não curto prazo
Banco Popular Espanol	em actividade; Banca retalho - empresas	2000	1	atingir total 50
Caja Madrid	em actividade; Banca Investimento- empresas	2002	1	não
Caixa Galicia	em actividade; Banca retalho - empresas	2000	6	atingir total 30
Escritório de representação				
Banco Central HispanoAmericano	sem actividade; fusão com B.Santander			
Caja Galicia	sem actividade; alteração para sucursal			
Caja Badajoz ⁽¹⁾	em actividade			
La caixa	em actividade			

Fonte: elaboração própria com base em B. Portugal (Jun2002); Jornal Negocios nº 258(12,12,2002)

Nota: ⁽¹⁾ Estão a planear a abertura de uma Sucursal em 2003

De facto, originários da Galiza, temos a Caixa Galicia, a Caja Vigo e o Banco Pastor, que é a região espanhola com maior afinidade cultural com Portugal, para além do intenso comércio e investimento transfronteiriço entre a Galiza e a região norte de Portugal. Seguidamente temos a Caja Duero de Comunidade de Léon, com sede em Salamanca, e a Caja Badajoz, da Comunidade da Extremadura.

Como conclusão, é de referir que se pode induzir que existem dois grandes vectores para a presença das instituições financeiras com sede em Espanha no mercado português:

- O primeiro tem a ver com o facto de os grandes bancos espanhóis encararem o mercado português como a extensão natural do seu mercado de origem e parte integrante do seu “home market” - ou tal como objectivo estratégico. Para essas instituições financeiras o facto de estar presente em Portugal na banca de retalho é um imperativo estratégico e o corolário da sua transformação em grandes bancos regionais. Temos, neste caso, o SCH, o BBVA e o B. Popular (após compra do português BNC).
- O segundo grupo é constituído pelos restantes bancos e *Cajas*, cuja presença no nosso mercado se deve principalmente a uma necessidade de “marcarem posição” e, de certo modo, acompanharem a cada vez maior interdependência das duas economias. No entanto, não se verifica que tenham como objectivo tornarem-se a curto prazo em bancos regionais e perderem o seu cariz de instituição financeira de cultura espanhola.

5 CAPÍTULO 5: ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A PENETRAÇÃO DA BANCA ESPANHOLA DE MÉDIA DIMENSÃO EM PORTUGAL

5.1 METODOLOGIA DA ANÁLISE

5.1.1 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO E POSTURA METODOLÓGICA ADOPTADA

A postura metodológica assumida na presente tese consiste em “extrair da observação do mundo real conjecturas que convirá de seguida testar e discutir” (Koenig, 1993). Trata-se de uma “atitude abdutiva” que releva de um processo inferencial ou, por outras palavras, da formulação de hipóteses sobre a veracidade das quais se pretende construir teoria, tal como modernamente se tem vindo a estimular no domínio da gestão.

O principal objectivo deste trabalho consistirá, pois em testar as hipóteses que de uma forma sintética foram referidas na introdução, designadamente:

- Hipótese 1: “As instituições financeiras espanholas de média dimensão consideram o mercado português não como uma extensão natural de actuação da sua actividade doméstica de banca de retalho, mas apenas como uma extensão que consideram relevante no segmento de empresas”.
- Hipótese 2: “A estratégia inicial das instituições financeiras espanholas de média dimensão para entrar no mercado português visava essencialmente servir de veículo para apoio às empresas espanholas em entrada ou já actantes no mercado português mas, passado um período de adaptação ao mercado local, as estratégias implementadas têm como traço comum serem mais abrangentes e passaram a apostar em empresas portuguesas de média e grande dimensão”.
- Hipótese 3: “Os centros de decisão das sucursais em Portugal das instituições financeiras espanholas de média dimensão não estão em Portugal e os decisores locais não são portugueses.”
- Hipótese 4: “As sucursais em Portugal das instituições financeiras espanholas de média dimensão não são eficazes na captação de recursos no mercado português, ficando significativamente dependentes da capacidade de financiamento da sua casa –mãe.”

Para a prossecução do objectivo traçado será necessário tomar contacto com as instituições financeiras espanholas presentes em Portugal, estudar a sua evolução e a sua forma de

actuar no mercado nacional. Só assim se poderá compreender as motivações que estão na origem da sua aposta no nosso mercado, a forma de entrada escolhida, as estratégias implementadas, a sua organização e estrutura de decisão, etc, e partir para o teste das hipóteses de investigação.

5.1.2 ESTUDO DE CASOS

Para investigar a actividade das instituições financeiras espanholas de média dimensão no mercado financeiro português, seleccionámos algumas delas e procedemos ao estudo de cinco casos que se nos afiguraram como representativos da realidade.

O estudo de casos é claramente uma investigação do tipo empírico e deve envolver o contacto com as actividades e operações que se pretendem analisar e, segundo Stake (1994), deverão obedecer às seguintes fases na sua elaboração : 1) conceptualizar o objecto de estudo; 2) seleccionar o fenómeno, tema ou assunto a ser alvo da pesquisa; 3) procurar identificar padrões de comportamento para desenvolver o estudo; 4) clarificar observações importantes que devem ser interpretadas; 5) seleccionar interpretações alternativas; 6) desenvolver generalizações sobre o caso.

Podemos então considerar que o estudo de casos pode contribuir para o conhecimento científico, não só prevendo mas também explicando fenómenos (Nevado, 1999).

Segundo Stake (1994) existem três tipos de estudo de casos, consoante os objectivos que se pretendem alcançar, a saber: 1) Estudo de casos intrínsecos: quando o objectivo é o entendimento da especificidade de um caso concreto e não a construção de uma teoria; 2) Estudo de casos instrumentais: pretende-se o estudo aprofundado e a refinação de um ponto particular de uma teoria, sendo o caso secundário; 3) Estudo de casos colectivos: quando o objectivo é o estudo de um conjunto de casos que podem representar um fenómeno, dado que se espera que o seu estudo ajude a compreender ou mesmo a teorizar um determinado fenómeno.

Segundo Yin (1994) o estudo de casos é a melhor metodologia de investigação quando pretendemos respostas do tipo “como” e “porquê” e quando o fenómeno que se estuda é dentro do seu próprio contexto contemporâneo e não do passado.

Face ao exposto, a nossa opção recaiu pelo estudo de casos colectivos – segundo a classificação de Stake (1994) – pela sua adequação como estratégia de investigação face aos objectivos propostos, pois só através dos contactos directos com os responsáveis das

sucursais das instituições financeiras, da observação presencial das suas instalações, o conhecimento sobre a sua actuação no mercado, etc, nos permite compreender a razão de determinadas estratégias, a razão de ser de determinados comportamentos que evidenciam, o conhecimento dos seus processos de gestão e de decisão de crédito, a sua organização interna e as dificuldades encontradas na actuação no mercado nacional.

Por outro lado, o fenómeno que pretendemos estudar é muito limitado dado que segundo os dados recolhidos no Banco de Portugal, as instituições financeiras espanholas de média dimensão (excluimos assim do estudo o SCH e BBVA) a actuar em Portugal são, sob a forma jurídica de sucursais apenas sete (excluimos a Financeira El Corte Inglés, EFC, SA) e como escritório de representação, apenas duas, a Caja Badajoz e “La Caixa”.

5.1.3 SELECÇÃO DAS EMPRESAS A ESTUDAR

O primeiro passo foi a pesquisa junto do Banco de Portugal e de outras fontes de mercado sobre quais as instituições financeiras espanholas que estavam activas no mercado português, nas três formas jurídicas de actuação utilizadas¹ : banco, sucursais de instituição de crédito com sede na UE e escritório de representação de instituição de crédito com sede na UE . Desta pesquisa resultaram as seguintes instituições:

- Bancos:

BBVA – Banco Bilbao Viscaya Argentaria

Grupo Totta (Controlado pelo SCH – Santander Central Hispano)

- Sucursais:

Pastor Servicios Financieros, EFC, SA – Sucursal em Portugal

Financeira El Corte Inglés, EFC, SA – Sucursal em Portugal

Banco Atlántico, SA (Espanha) – Sucursal em Portugal

“Banco Popular”- Banco Popular Español, SA, Sucursal em Portugal

“Caixa Vigo” – Caixa de aforros de Vigo, Ourense e Pontevedra, Sucursal em Portugal

“Caja Duero” – Caja de ahorros de Salamanca Y Soria, Sucursal em Portugal

¹ Seguimos a definição do Banco de Portugal

“Caja Madrid” – Caja de ahorros y monte de piedad de Madrid, Sucursal

“Caixa Galicia” – Caja de ahorros de Galicia, Sucursal

- Escritórios de representação:

“La Caixa” – La caixa de estalvis i pensions de Barcelona

“Caja Badajoz” – Monte de piedad e Caja general de ahorros de Badajoz

Os critérios aplicados com vista à selecção das instituições financeiras a estudar foram os seguintes:

a) Instituições financeiras de média dimensão à escala europeia

Por este critério retirámos da nossa análise o Grupo Totta (pertencente ao grupo SCH) e o BBVA, dado que consideramos que são já grandes bancos a nível europeu. Por outro lado, estes dois bancos actuam no mercado português de uma forma completamente distinta dos restantes, por razões que se prendem com a sua estratégia a nível ibérico, a sua dimensão e capacidade financeira, o facto de terem uma boa rede de balcões em Portugal, etc. O próprio objectivo da tese não se enquadrava com o estudo da actuação deste dois grandes bancos já que está direccionada para o estudo dos bancos de média dimensão.

b) Instituições financeiras que estivessem a actuar directamente e de uma forma operacional no mercado bancário nacional.

Uma vez que o objectivo é estudar as estratégias, formas de actuação, problemas ocorridos na actuação directa com os clientes e concorrentes, etc., consideramos que seria importante estudar apenas as instituições financeiras que estivessem expostas directamente ao mercado (aos clientes, à concorrência nos diversos produtos e serviços dos restantes bancos, às especificidades do sistema bancário português, aos seus usos e costumes, etc.). Por este critério, as Instituições que actuam sob a forma de escritórios de representação (Caja Badajoz e La Caixa) não foram consideradas nessa análise dada a sua actuação não ser tão directa no mercado.

c) Instituições financeiras cuja actuação fosse de certa forma generalista e comparável aos “bancos nacionais” de retalho e não num segmento de crédito especializado.

Como o objectivo é perceber as formas de actuação no exterior de instituições financeiras que no seu mercado doméstico actuam no retalho, excluimos aquelas que actuam somente no

crédito especializado (EFC – Establecimientos Financieros de Crédito) como a Financeira El Corte Inglés EFC, SA, e também o Banco Pastor, que em Espanha é um banco universal mas, em Portugal, apenas está presente pelo seu braço de crédito especializado com a empresa Pastor Servicios Finaceiros, EFC,SA – Sucursal em Portugal.

d) Abertura para dar a conhecer a sua actuação e contactos.

Como uma das premissas dos estudo de casos é o contacto directo com as empresas, nomeadamente os seus responsáveis para recolher as suas opiniões e também observar *in loco* a sua actuação, instalações, etc, uma das condicionantes foi a abertura e receptividade dos responsáveis pelas instituições financeiras espanholas a actuar em Portugal. Dos bancos e *Cajas* que foram seleccionados, existiam já alguns contactos informais com os seus responsáveis pelo que se tornou mais fácil agendar as entrevistas e o acesso a informação. Como nos contactos estabelecidos com cinco Instituições (das seis que cumpriam os critérios acima mencionados) os seus responsáveis se mostraram receptivos, fomos de opinião que já tínhamos uma amostra representativa do fenómeno, pelo que não fizemos diligências para incluir a Caja Vigo na amostra.

Assim, com base nos critérios referidos, seleccionamos as seguintes sucursais de cinco instituições financeiras espanholas:

Banco Atlántico, SA (Espanha) – Sucursal em Portugal;

“Banco Popular”- Banco Popular Español, SA, Sucursal em Portugal

“Caja Duero” – Caja de ahorros de SalamancaY Soria, Sucursal em Portugal

“Caja Madrid” – Caja de ahorros y monte de piedad de Madrid, Sucursal

“Caixa Galicia” –Caja de ahorros de Galicia, Sucursal

5.1.4 A RECOLHA DA INFORMAÇÃO

A recolha de informação foi efectuada por três formas distintas e sequenciais:

Primeiro, efectuamos uma recolha de informação sobre as instituições financeiras na imprensa, na internet (informação diversa, relatório e contas, etc.) e nos contactos no meio bancário.

Posteriormente, procuramos obter informação financeira autónoma sobre a sucursal, dado que como estas consolidam na casa-mãe não têm obrigatoriamente que publicar os dados individuais da sucursal. A fonte de pesquisa que nos trouxe alguns resultados, embora apenas para os dois últimos anos (2001 e 2002), foram os boletins informativos da APB- Associação Portuguesa de Bancos¹ para as sucursais que são sócias da APB: Caixa Galicia e Banco Popular. Para a sucursal do Banco Atlântico, a informação foi amavelmente disponibilizada e autorizada a sua utilização para fins académicos, pelo seu Dir. Geral em Portugal, D Jaime de Sousa Davila. Nos caso da Caja Madrid e Caja Duero, que não divulgam publicamente informações referentes à actividade das suas sucursais em Portugal, apenas nas entrevistas conseguimos obter alguns indicadores.

Finalmente, nas entrevistas pretendeu-se obter informação mais de carácter qualitativo que nos permitisse perceber as motivações que levaram a investir em Portugal, as formas de entrada escolhidas, as estratégias de actuação, quais os segmentos de mercado em que actuam, que dificuldades encontraram, como financiam a sua actividade, etc, e que assim permitem atingir os objectivos desta investigação e testar as hipóteses colocadas.

As entrevistas ocorreram durante o mês de Julho de 2003 e a sua duração variou de uma a duas horas, a que se juntou a visita às instalações. Foi efectuada uma entrevista por sucursal, embora em alguns casos tenham ocorrido conversas telefónicas posteriores para o esclarecimento de alguns pontos menos bem explorados durante a entrevista. Para obtermos alguma consistência nos dados recolhidos e embora a entrevista fosse livre e com questões de resposta aberta ou semi-aberta, foi seguido em todas as entrevistas um guião que é apresentado em anexo.

Os interlocutores deram autorização verbal para a divulgação no estudo do nome das instituições financeiras, desde que este tivesse objectivos meramente académicos.

As entrevistas decorreram de uma forma muito cordial e com bastante abertura para fornecer informações sobre os temas tratados, em parte também justificado pelo conhecimento prévio que existia do interlocutor. Das cinco sucursais estudadas, em três delas os seus responsáveis permitiram que a entrevista fosse gravada.

Os interlocutores das sucursais foram os seguintes:

¹ APB- Boletim informativo. Foram consultados os nº 29 e 31. Os sócios da APB, e com algumas excepções como o caso do ABN-Amro Bank, divulgam informação contabilista das actividades das sucursais a actuar em Portugal. Das empresas estudadas, o Banco Atlântico, Caja Madrid e Caja Duero não são sócios da APB.

Instituição: Banco Atlántico, SA (Espanha), Sucursal em Portugal

Interlocutores: D. Jaime de Sousa Davila (Director Geral para Portugal)

Instituição: Banco Popular, SA, Sucursal em Portugal

Interlocutores: D. Jesús Rodríguez (Director Delegado para Portugal)

Instituição: Caja Madrid, Sucursal em Portugal

Interlocutores: D. Rafael Casado (Director Centro de Empresas da Sucursal Portugal)

Instituição: Caja Duero, Sucursal em Portugal

Interlocutores: D. Valentín Javier Alonso Ruiz de Gauna (Administrador- Delegado)

Instituição: Caixa Galicia, Sucursal em Portugal

Interlocutores: Dr. João Pedro Deconinck Pimenta (Director para Portugal)

Guillermo Laffon Roca (Director Administrativo para Portugal)

5.2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE EM PORTUGAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS ESPANHOLAS ESTUDADAS

Pela observação do quadro 5.1 podemos ficar com o perfil da actividade desenvolvida pelas sucursais em Portugal das instituições financeiras espanholas estudadas, da sua dimensão e dos resultados obtidos.

Verificamos que o peso das sucursais estudadas no total do mercado bancário português é muito reduzido (0,42% dos activos e 0,6% do total de crédito concedido – ver quadro 5.1) e por isso a sua actividade tem pouco impacte nos dados agregados do sector e a sua actividade é desconhecida da própria opinião pública portuguesa. Constata-se também que, à excepção da Caja Madrid, todas registaram resultados negativos em 2001 e 2002, o que segundo os seus responsáveis é fruto do grande crescimento efectuado em poucos anos (o peso das provisões obrigatórias para riscos genéricos no conta de resultados é elevado) mas, para 2003, a maioria já perspectiva ter resultados positivos. Em todo o caso essa situação, tal como o facto da maioria das sucursais apresentarem uma situação líquida negativa, são premissas que foram assumidas aquando da decisão de investir em Portugal.

Quadro 5.1 – Principais Indicadores das sucursais

Unid: 1.000 Eur

Bancos	Agências	Activos Líquido	Crédito s/ Clientes	Recursos Captados	Produto Bancário ⁽²⁾	Situação Líquida	Resultado Líquido
BANCO ATLANTICO							
2001	1	34.970	31.650	3.264	620	95	-182
2002	1	42.322	37.748	3.886	839	60	-35
<i>Evolução</i>	0	21%	19%	19%	35%	-37%	81%
BANCO POPULAR							
2001	⁽¹⁾ 11	183.434	171.650	24.825	1.684	-645	-1.575
2002	⁽¹⁾ 12	316.250	215.849	50.946	4.149	-1.139	-494
<i>Evolução</i>	1	72%	26%	105%	146%	-77%	69%
CAIXA GALICIA							
2001	4	160.897	137.085	20.302	264	-6.800	-4.555
2002	5	223.235	197.491	26.533	948	-10.873	-4.072
<i>Evolução</i>	1	39%	44%	31%	259%	-60%	11%
CAJA DUERO							
2001	6 nd	nd	nd	nd	nd	nd	Negativo
2002	6	140.000	115.000	50.000	1.000	nd	Negativo
<i>Evolução</i>	0 nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
CAJA MADRID							
2001	1 nd	nd	400.000	3.000	nd	Positivo	Positivo
2002	1	530.000	500.000	5.000	nd	Positivo	Positivo
<i>Evolução</i>	0 nd	nd	25%	67%	nd	nd	nd
2002- Total das 5 Sucursais	24	1.251.807	1.066.088	136.365	nd	nd	nd
2002-Total Sistema bancário	5.341	300.897.128	177.877.276	136.605.033	7.783.259	32.264.363	1.636.206
Peso relativo das 5 Sucursais	0,45%	0,42%	0,60%	0,10%	nd	nd	nd

Fonte:Elaboração Própria com base APB (Banco Popular; Caixa Galicia; total); Report Anual interno (Banco Atlántico); Entrevista (Caja Duero/Caja Madrid)

⁽¹⁾. inclui a sede operativa. Na realidade as agências são 10, em 2001, e 11, em 2002.

⁽²⁾ Produto Bancário: Resultado Financeiro (juros operações de activo -juros de operações de passivo) + outros resultados correntes.

De facto, antes de iniciarmos o teste das hipóteses formuladas é de vital importância perceber os percursos seguidos no mercado nacional por cada uma das instituições seleccionadas, as suas especificidades próprias, as motivações que estiveram por detrás da sua decisão de investimento em Portugal, as estratégias com que abordaram o mercado, a sua dimensão actual e perspectivas de evolução. Assim, iremos efectuar um breve análise do processo de investimento e actuação no mercado de cada sucursal, procurando tirar algumas conclusões, que nos ajudarão a efectuar posteriormente o teste das hipóteses.

Convém referir que no decurso desta investigação ocorreram dois acontecimentos que vão influenciar a actuação de pelo menos duas das instituições estudadas:

O primeiro refere-se à compra do BNC pelo Banco Popular Español, cujo anuncio formal da aquisição da posição maioritária detida por empresas controladas pelo Sr. Américo Amorim aconteceu em 2002 e que, em Julho de 2003, foi completamente concretizada com a concretização com sucesso da OPA (Oferta Pública de Aquisição) sobre o restante capital do BNC. Esta situação, conforme nos foi confirmada por D. Jesus Rodriguez, Dir. Delegado para Portugal do Banco Popular, levará a uma progressiva inclusão das agências actuais do Banco Popular no BNC, ficando apenas o Banco Popular representado directamente e sob a forma jurídica de sucursal, através de uma agência em Lisboa. Esta situação leva naturalmente a uma grande alteração nas estratégias até aqui seguidas pelo Banco Popular, dado que vai passar a usar o BNC para estar presente no mercado bancário de retalho em Portugal, ficando

a sucursal presente para grandes operações em que exista interesse estratégico em usar a marca Banco Popular e outras situações ainda não clarificadas.

O segundo é referente ao Banco Atlântico. Em Maio de 2003 foi anunciado pelo seu principal accionista - o grupo Arab Banking Corporation (68%) - a intenção de alienar a totalidade das suas acções. Essa intenção foi confirmada publicamente e junto das entidades reguladoras espanholas, em Setembro de 2003, altura em que se iniciou o processo formal de negociação com diversos bancos que demonstraram interesse na sua aquisição. Quando o comprador for encontrado (os principais interessados são o Banco Sabadell, o Banco Popular, o Barclays Bank e a Caixa Geral de Depósitos) poderão surgir significativas alterações na estratégia para Portugal por razões que se prendem com acordos estabelecidos com outras instituições de crédito (caso do acordo de não presença directa nos respectivos mercados domésticos entre o Banco Sabadell e BCP) ou por já estarem presentes directamente em Portugal.

Efectuaremos agora uma breve apresentação das instituições financeiras e para uma melhor caracterização do seu perfil, apresentamos o quadro 5.2 com os principais indicadores da sua actividade (contas consolidadas – ano de 2002) e posteriormente uma breve descrição do sua evolução histórica, tipo de actividade desenvolvida em Espanha e presença internacional, assim como as motivações que as levaram a investir no mercado português, as estratégias seguidas e segmentos de mercado onde as suas sucursais em Portugal procuram actuar.

Quadro 5.2 – Principais indicadores das instituições financeiras (consolidado–ano 2002)

Bancos	Agências Espanha	Activos	Result. Líquido	ROE	ROA	Cost to income	Taxa Morosidade	Solvencia Racio BIS	R. Modys Longo Prazo
Caja Madrid	1.909	70.635	497	13,1%	0,79%	47,8%	0,79	12,90	Aa2
B. Popular	2.133	42.005	688	27,5%	1,71%	35,7%	0,89	11,00	Aa1
Caja Galicia	694	24.638	150	12,7%	0,86%	55,6%	0,48	10,79	A1
Caja Duero	560	10.775	66	nd	nd	nd	nd	nd	A2
B. Atlántico	288	9.723	53	10,4%	0,55%	66,2%	1,30	11,41	Baa2

Fonte: elaboração própria com base no R. Contas dos respectivos bancos e Cajas - Ano de 2002. Caja Duero apenas inf. disponível internet.

Definições: ROE: res. liq./cap. próprios médios; ROA: res. liq. / activos médios; Taxa de Morosidade: crédito vencido/crédito total;

Cost to income ou rácio de eficiência: custos com pessoal+custos administrativos+amortizações / produto bancário total

Rácio BIS: Capitais Próprios requeridos, segundo critérios do Bank for International Settlements que deverá ser sempre superior a 8%;

Rating Moddys: Para o Banco Atlántico só está disponível o Rating Standard & Poors: BBB, equivalente a Moodys Baa2

a) Banco Atlántico, SA (Espanha) – Sucursal em Portugal¹

O Banco Atlántico é um banco fundado em 1901, com sede em Barcelona e actualmente controlado pelo ABC – Arab Banking Corporation. Tem uma rede de duzentos e oitenta e oito agências em Espanha.

A sua presença internacional tem algum peso e é bastante dispersa: Tem bancos subsidiários que controla no Panamá (Banco Atlántico Panamá), Mónaco (Banco Atlántico Mónaco), Gibraltar (Banco Atlántico Gibraltar), uma agência nas Bahamas, uma agência em Miami (EUA), sucursais nas Ilhas Cayman e em Portugal (Lisboa) e doze escritórios de representação. O peso da actividade internacional no total de activos consolidados do banco é de 11%, sendo que o Banco Atlántico Panamá é responsável de per si por 6%.

A presença do Banco Atlántico em Portugal inicia-se em 1992 com a abertura do escritório de representação em Lisboa, que tinha como principal objectivo segundo o seu responsável em Portugal, D. Jaime de Sousa Davila, aprofundar o conhecimento do mercado português, estabelecer contactos com bancos do sistema bancário nacional e com empresas espanholas a actuar no mercado, por forma a preparar uma presença mais activa no mercado. Em Novembro de 1997, dá-se a abertura da Sucursal em Lisboa com a abertura de uma agência de Lisboa – situação que se mantém – actualmente com dez colaboradores (dois espanhóis e oito portugueses).

As motivações para uma aposta no mercado português, prendem-se com a proximidade geográfica e cultural, o grande crescimento verificado nas transacções entre Portugal e Espanha e do significativo investimento de empresas espanholas em Portugal o que levou à presença também de muitos cidadãos espanhóis em Portugal. Por último, com a desregulamentação do sector na UE tornou-se mais fácil abrir uma sucursal (desde que o país de origem fosse da UE) o que incentivou ainda mais o investimento efectuado.

O crescimento da sucursal foi reduzido nos dois primeiros anos, atendendo ao facto de procurarem conhecer melhor o(s) segmento(s) de mercado onde queriam actuar, às normas e usos e costumes da actividade bancária e ao processo de adaptação da estratégia delineada à realidade portuguesa. De facto, de uma aposta inicial em empresas espanholas já clientes do banco em Espanha e particulares, passou-se para uma estratégia de focalização em médias e grandes empresas, com capitais portugueses na sua maioria. Um dos factores que impulsionou esta estratégia foi o facto da concentração bancária a que se assistiu no fim da década de 90

¹ Grande parte das informações aqui escritas decorreram da consulta do R.Contas 2002 do Banco Atlántico e da entrevista com o Dir. Geral para Portugal, D Jaime de Sousa Davila.

na banca nacional (primeiro o BPI, depois BCP) e posteriormente no ano de 2000/02 (grupo CGD e Totta) ter permitido um mais fácil acesso a este tipo de clientes.

Actualmente a Sucursal do Banco Atlântico encontrou o seu segmento-alvo (médias e grandes empresas, independentemente da origem do capital) e tem nos seus planos abrir uma agência no Porto, para assim cobrir eficazmente a maior parte do tecido empresarial português.

b) Banco Popular Español, SA, Sucursal em Portugal¹

O Banco Popular Español foi fundado em 1926, com sede em Madrid e é actualmente o terceiro maior banco espanhol (quinta entidade bancária se incluirmos as *cajas*) e o banco mais eficiente (medido pelo rácio *cost to income*) do seu sistema financeiro e dos mais eficientes a nível mundial - a revista Euromoney classificou em 2002, o Banco Popular como o melhor banco de Espanha. Está cotado na bolsa de Madrid e tem uma rede de duas mil cento e treze agências em Espanha.

Em Espanha, para além do Banco Popular que está presente a nível nacional, controla cinco bancos regionais (Banco de Andalucía, Banco de Castilha, Banco do Crédito Balear, Banco de Galicia e Banco de Vasconia), um banco especializado em crédito hipotecário (Banco Popular Hipotecário), um banco de gestão de patrimónios (Banca Popular Privada) e um banco na internet (Banco Popular-e.com) para além de empresas financeiras de crédito especializado (leasing, factoring, etc). O Banco Popular distingue-se de muitos outros bancos e *cajas* espanholas por seguir uma estratégia que não compreende participações em sociedades fora do sector financeiro.

A sua estratégia comercial no mercado espanhol assenta na qualidade do serviço e é conhecido por uma banco centrado no segmento dos particulares e das PME's.

A sua presença internacional não é muito grande e está centrada em França (com um peso de 0,65% dos Activos totais, em 2002) e Portugal (0.6% do Activos totais), embora tenha presença em vinte outros países directamente com escritórios de representação ou através de acordos com outras entidades. Em França, o Banco Popular iniciou a sua actividade por um escritório de representação (1968) que evoluiu para sucursal em 1991. Em 1992, criou em conjunto com o português BCP, o Banco Popular Comercial que atingiu as vinte e oito agências. Em 2001, num acordo amigável com o BCP foi desfeita a parceria e o Banco Popular Comercial é

¹ Grande parte das informações aqui escritas decorreram da consulta do R.Contas 2002 do Banco Popular Español, site na internet do B. Popular Español e da entrevista com o Dir. Delegado para Portugal, D. Jesús Rodriguez.

transformado no Banco Popular France, como filial detida a 100% pelo Banco Popular Español com uma rede de dezassete agências.

A presença do Banco Popular em Portugal é já anterior ao 25 de abril de 1974, quando teve uma participação accionista no Banco da Agricultura que foi, entretanto, nacionalizado. Em 1991, efectuou uma parceria com o Grupo BCP, que entretanto foi substituída, em 1996, por uma outra parceria com o Grupo Chapalimaud (BPSM). Com a compra do BPSM pelo BCP, a parceria existente foi anulada e os responsáveis do Banco Popular decidiram entrar directamente no mercado financeiro português com a abertura, em 1999, de uma sucursal. Em 2000, iniciaram o movimento de abertura de balcões, primeiro em Lisboa e Porto e depois para outras cidades, privilegiando o norte do país e as grandes cidades. Actualmente, conta com onze agências (uma em Lisboa, quatro no distrito do Porto, Setúbal, Leiria, Sta Maria da Feira, Covilhã e Valença do Minho e Braga) a que se junta a sede operativa em Lisboa. Em 2001, adquiriu a sociedade de factoring portuguesa, Heller Factoring Portugal. Em 2002, o Banco Popular chega a acordo com o Américo Amorim para a compra de 75,2% do BNC (Banco Nacional de Crédito Imobiliário) e com a OPA lançada com sucesso em Julho de 2003, fica a controlar a 100%, num investimento total de 576 milhões de euros. O BNC tem cento e onze agências em Portugal e ao consolidar no Banco Popular Español acresce em mais 7% aos seus activos totais.

As motivações que estiveram na base da aposta numa presença directa no mercado português, deveram-se às dificuldades encontradas no estabelecimento de parcerias com bancos nacionais, a que acrescia a intenção em estar presente num mercado considerado cada vez mais como a continuação natural do mercado espanhol, dada a proximidade geográfica e cultural e ao grande crescimento verificado nas interligações entre as duas economias.

A estratégia inicial do Banco Popular passava pela focalização no segmento das médias e grandes empresas (representam actualmente 90% do crédito concedido pela sucursal) e, em menor grau, nos particulares. Por outro lado, a abertura de agências deveria ser gradual e atingir no médio prazo as 50-60 agências, por forma a preencher parte considerável do território português, por forma a ganhar dimensão e entrar mais na banca de retalho de particulares, nunca descurando no entanto a possibilidade de efectuar alguma aquisição, o que veio a acontecer com a compra do BNC.

Actualmente, a sucursal em Portugal do Banco Popular tem cinquenta e quatro colaboradores e como seu segmento-alvo as médias e grandes empresas, mas os seus planos de expansão ficaram condicionados pela aquisição do BNC. De facto, a curto prazo as agências do Banco Popular em Portugal, serão integradas na rede do BNC, ficando a cargo deste o mercado de retalho em Portugal com a marca BNC. Para o Banco Popular- Sucursal em Portugal, está

prevista a permanência no mercado nacional, através de uma agência em Lisboa para actuar no segmento das grandes operações financeiras (sindicatos bancários, etc) onde existe interesse estratégico em actuar com a marca Banco Popular.

As Cajas de Ahorro

Antes de analisar as *Cajas*, convém fazer uma breve introdução sobre o que são, que forma jurídica têm e que tipo de actividades exercem.

Segundo a CECA¹, as *Cajas de Ahorros* espanholas são entidades que tem a sua origem no século XVIII e que actualmente são instituições de crédito plenas e em tudo equiparadas aos bancos que integram o sistema financeiro espanhol. Têm como forma jurídica, fundação de natureza privada e actuam com critérios de mercado, embora revertendo parte dos seus ganhos para a sua obra social. As *Cajas* especializaram-se no crédito e poupança das famílias e nos pequenos negócios e PME, inicialmente com uma forte raiz local dado que as agências estavam situadas preponderantemente na região onde estas tinham a sua sede. Nos últimos anos assiste-se a um fenómeno de concentração entre as *Cajas* (incentivadas pelo poder político) e a uma expansão das *Cajas* para fora do seu mercado local, conseguindo as maiores estar presentes em todas as regiões de Espanha.

Pelos dados disponibilizados pela CECA, existem em 2002, quarenta e seis *Cajas* em Espanha e que detêm uma quota de mercado elevada no sistema financeiro espanhol (41,3% dos activos, 45,6% do crédito total concedido, 54,5% do crédito hipotecário e 46,9% de recursos captados; fonte: CECA, ano 2002).

c) Caixa Galicia, Sucursal em Portugal²

A Caixa Galicia é um resultado de sete processos de fusão e de duas aquisições parciais. No entanto, é consensual afirmar que a Caixa Galicia nasceu no ano de 1978, embora os seus antecedentes remontem a 1842, quando nasce a primeira *Caja de Ahorros* de La Coruña. A sua sede social é em La Coruña. Tem uma rede de seiscentas e noventa e quatro agências em Espanha (quatrocentas e cinquenta e sete na Galiza).

A sua presença internacional é relativamente pequena e iniciou-se em 1984, embora seja um traço dominante a presença através de oito escritórios de representação nos países onde

¹ CECA: Cajas de Ahorros Confederadas – informação disponível em www.acea.es

² Grande parte das informações aqui escritas decorreram da consulta do R.Contas 2002 da Caixa Galicia, do site na internet da Caixa Galicia e da entrevista com o Dir. para Portugal, Dr. João Pimenta.

historicamente há emigrantes galegos (França, Alemanha, Reino Unido, Suíça (2), Argentina, México e Venezuela).

O interesse da Caixa Galicia pelo mercado português é consubstanciado em 1991, com a abertura do escritório de representação no Porto, dada a afinidade cultural e económica entre o Norte de Portugal e a Galiza. Em 2000 deu-se uma evolução para sucursal com a abertura nesse ano de três agências (Porto, Lisboa e Valença do Minho), o que significou uma entrada directa no mercado financeiro português e foi um passo pioneiro na Caixa Galicia. Todavia, é entendido pelos seus responsáveis que a entrada em Portugal justificava-se por ser uma “área de expansão natural da Caixa”¹ dada a proximidade geográfica, a afinidade cultural, os elevados intercâmbios comerciais e a crescente inter-relação existente entre os grupos empresariais da Galiza e Portugal.

Por outro lado, como a Caixa Galicia está presente em todas as comunidades autónomas espanholas, seria natural preencher o espaço geográfico da península ocupado por Portugal, a que acresce a circunstância da implementação do Euro e da desregulamentação da actividade, terem contribuído para a redução do risco e custos da presença em Portugal.

No seu plano estratégico inicial, a Caixa Galicia pretendia abrir trinta balcões até 2003 e prestar um serviço de banca universal em Portugal. Esse objectivo não foi concretizado e em 2002 contava apenas com cinco agências – Lisboa, Porto, Valença do Minho, Maia e Gaia, tendo aberto mais uma agência em 2003. Em 2002 tinha trinta colaboradores.

O crescimento da sucursal não foi tão acentuado como previsto, por decisão estratégica da Caixa dada a actual conjuntura de recessão no mercado português, dos custos elevados que tem numa fase inicial a abertura de agência, o elevado custo de acesso à rede SIBS, etc. Esta situação levou também a que embora se considerem um banco universal, procuram actuar no segmento de mercado das médias e grandes empresas, no crédito hipotecário e nas operações de sindicatos bancários. Têm cerca de dois mil clientes em Portugal, na sua maioria particulares (portugueses e espanhóis), mas que só representam 10% do crédito concedido.

Actualmente, a sucursal da Caixa Galicia encontrou o seu segmento-alvo (médias e grandes empresas, independentemente da origem do capital) mas nunca descurando a aposta em construir no médio prazo uma rede de agências mais extensa para entrar mais profundamente no segmento dos particulares.

¹ in “Brochura de apresentação da Caixa Galicia em Portugal”

d) Caja Madrid, Sucursal em Portugal¹

A Caja Madrid é a segunda maior *Caja de Ahorros* (a seguir à catalã La Caixa) e a quarta entidade financeira de Espanha.

A Caja Madrid teve a sua origem nos Monte de Piedade de Madrid e foi a primeira *Caja* a ser criada em Espanha, no ano de 1838. A sua sede social é em Madrid e tem uma rede de quase duas mil agências em Espanha, actualmente com presença em todas as comunidades autónomas espanholas, embora o seu mercado principal seja na região de Madrid, onde é líder de mercado.

A Caja Madrid actua como banco universal, embora com especial enfoque na banca de particulares, no crédito hipotecário e nas PME. Tem cerca de seis milhões de clientes. Nos últimos 10-15 anos constituiu uma forte carteira de participações em empresas de sectores estratégicos de que se salientam, nas *utilities*, a Endesa, SA (5%), nas tecnológicas, a Indra, SA(10,78%), nos serviços, a Iberia, SA (10%) e NH Hoteles (5%), em diversas empresas imobiliárias e de concessão de infraestruturas (auto-estradas).

A sua presença internacional é relativamente pequena e resume-se a duas participações financeiras em dois bancos - Banque Commerciale du Maroc (5%) e Corporación Financeira Habana(60%) - a sucursais/agências operativas de Lisboa, Dublin e Miami e aos escritórios de representação em Casablana e Havana.

O seu primeiro escritório de representação no exterior foi o de Lisboa, no ano de 1991, que teve como objectivo o aprofundar do conhecimento do mercado português e a captação de negócio no segmento de banca de negócios (empréstimos sindicados e para as grandes empresas/consórcios de exploração de infra-estruturas rodoviárias) cujas operações eram depois formalizadas pela casa-mãe em Madrid.

Em 2000, a presença em Portugal evoluiu para a abertura de uma sucursal o que lhes permitiu estarem directamente activos no mercado português. As motivações que estiveram na base desta decisão, prendem-se com a já existência de uma base de operações com empresas portuguesas (embora formalizadas através de Madrid), a facilidade administrativa de abertura de uma sucursal, a proximidade geográfica e a necessidade sentida de acompanhar os clientes domésticos que já estavam há alguns anos a trabalhar em Portugal ou que demonstravam essa intenção.

¹ Grande parte das informações aqui escritas decorreram da consulta do Relatório e Contas 2002 da Caja Madrid, do site na internet da Caja Madrid e da entrevista com o Dir. Empresas de Portugal, D. Rafael Casado.

A sucursal tem a sua sede num palacete recuperado na Rua Castilho, em Lisboa, e conta com doze colaboradores, divididos em dois negócios: Banca de Negócios (três colaboradores directos e que é responsável pelas grandes operações, participação em sindicatos bancários e programas de papel comercial, etc.) e Banca de Empresas/Comercial (três colaboradores directos mais a equipa de apoio e que se dedica a banca de empresas e também, embora a um nível reduzido, a particulares).

No seu plano estratégico, a Caja Madrid tem previsto num prazo de dois anos a abertura de um balcão no Porto, por forma a cobrir eficazmente o norte do País. No curto prazo não pretende entrar na banca de retalho, pelo que não necessita de abrir muito mais agências. De facto, quando abriu a sucursal, a estratégia delineada pelos seus responsáveis e que em grande medida é a que está a ser implementada, apontava para o dois segmentos-alvo: as grandes operações de financiamento com os principais grupos portugueses (Banca de Negócios) e o apoio às empresas espanholas presentes em Portugal, na sua maioria já clientes em Espanha (Banca Comercial). Neste segmento, apenas se verifica uma tendência, embora ténue e que será cada vez mais importante, para a entrada em empresas de média dimensão de capital português, que em 2002 já representavam cerca de 40% do total de crédito concedido no segmento da Banca Comercial. Segundo os seus responsáveis, esta tendência tenderá a acentuar-se e num espaço de um a dois anos o seu peso já deverá ser superior às das empresas de capital espanhol, por duas razões fundamentais: o esgotar do nicho de empresas espanholas a actuar em Portugal e a cada vez maior facilidade em estabelecer negócio nas médias empresas, fruto da concentração bancária dos últimos anos e da subida dos *spreads* praticados pela banca tradicional, desde finais de 2001.

e) Caja Duero. Sucursal em Portugal¹

As suas origens remontam a 1881, mas a actual Caja Duero é um resultado da fusão da Caja de Ahorros de Monte de Piedad de Salamanca (esta já como resultado de fusões anteriores) e da Caja de Ahorros y Préstamos da Província de Soria, em 1991. A sua sede social é em Salamanca. Em Junho de 2000, integrou a rede do Crédit Lyonnais España, alcançando desde então uma presença em quase todo o território espanhol. Tem uma rede de quinhentas e sessenta agências em Espanha (cento e dez na Província da Salamanca e oitenta na Província de Cáceres). Para além da actividade bancária, o Grupo Duero tem participações industriais significativas em empresas regionais do sector de infraestruturas, alimentação, energético, etc.

¹ Grande parte das informações aqui escritas decorreram da consulta do dados do CECA, do site na internet da Caja Duero e da entrevista com, D. Valentín Javier Alonso Ruiz de Gauna (Administrador-Delegado do Grupo Duero para Portugal)

A sua presença internacional restringe-se a Portugal e França e foi iniciada com a abertura, em 1990, do escritório de representação em Lisboa, tendo sido, segundo os seus responsáveis, a primeira *Caja/Banco* espanhol a ter um escritório de representação em Portugal. O motivo principal para esta aposta passa pela intenção de conhecer o mercado português, considerado como de elevado potencial de crescimento e de expansão natural da Caja Duero. Em 1994, abrem um escritório de representação em Paris, país de destino de emigração espanhola e que se mantém nos moldes iniciais.

Em 1995, decidem evoluir para uma presença mais directa no mercado financeiro português pelo que abrem a sucursal operativa em Lisboa. Posteriormente e tendo como objectivo estar presente no mercado que está mais próximo do seu mercado doméstico (Província de Salamanca, Zamora e Cáceres) abrem, em 1997, a agência no Porto e de Viseu, em 1998 a de Miranda do Douro e, posteriormente, em Bragança e na Guarda, completando as actuais 6 agências de Portugal, onde se nota uma distribuição geográfica concentrada na zona de fronteira com as províncias espanholas de onde é originária.

As motivações para estarem presentes no mercado português devem-se à proximidade geográfica e cultural e dentro do seu plano de expansão para toda a Península Ibérica, iniciado nos anos 90, obrigatoriamente tinham que incluir Portugal, dado o enorme desenvolvimento do comércio bilateral e das movimentação de pessoas entre os dois países.

No seu plano estratégico inicial, a Caja Duero vocacionou-se para o retalho apoiando os particulares portugueses e PME's de origem portuguesa, para além dos particulares espanhóis já clientes em Espanha, mas como teve alguns problemas com crédito vencido nas PME's, principalmente por desconhecimento de mercado, viram-se forçados a alterar o seu segmento-alvo. Este evoluiu então para os particulares e empresas de origem espanholas (já clientes) abandonando progressivamente o segmento das PME's de origem portuguesa. Actualmente, a actuação da Caja Duero está centrada no segmento atrás referido, mas como tem necessidade de aumentar o seu produto bancário, nos últimos dois anos, tem também entrado no segmento das grandes empresas, principalmente de capital português.

Em 2003, a Caja Duero conta com seis agências em Portugal, trinta e cinco colaboradores, dos quais oito são de nacionalidade espanhola (Administrador-delegado, Director Comercial, Dir. Administrativo/Financeiro, Dir. Risco e alguns gerentes).

A evolução prevista para a sucursal passa pela sua consolidação no mercado, não estando previsto no curto prazo a abertura de mais agências. No entanto, dentro de dois a três anos e consoante a conjuntura existente à data, poderão equacionar a abertura de mais três agências. Em 2002, da sua carteira de crédito em Portugal, aproximadamente 10% são referentes a clientes particulares, 10-15% são grandes empresas (portuguesas) através de operações

sindicadas e o restante (75%) no segmento de média e grande empresa, das quais 60% são de origem portuguesa.

f) Síntese e Conclusões

Dos cinco casos apresentados podemos desde já tirar algumas conclusões, a saber:

A **primeira** é que as instituições financeiras espanholas de média dimensão que investiram em Portugal são muito pouco internacionalizadas e, em alguns casos, como por exemplo a Caja Duero e a Caja Madrid, Portugal foi a sua primeira experiência de internacionalização. De todas as entidades estudadas, apenas o Banco Atlántico tem uma actividade internacional mais relevante (11% dos activos totais) mas centrada na América Latina (Panamá) e em bancos sediados em paraísos fiscais (Gibraltar e Mónaco), logo com pouca experiência de actuação em mercados desenvolvidos.

A **segunda** é que as motivações que estiveram subjacentes coincidem nos seguintes pontos principais: a proximidade geográfica e cultural; a facilidade de abertura da sucursal devido à desregulamentação implementada pela União Europeia; a cada vez maior interligação das duas economias quer nos fluxos comerciais entre as empresas dos dois países, quer nos investimentos directos efectuados pelas suas empresas, principalmente de empresas espanholas em Portugal o que levou a ser sentida a necessidade de seguir os movimentos de internacionalização dos seus clientes; a intenção estratégica de cobrir bancariamente todo o espaço geográfico da Península Ibérica. Este último factor foi especialmente sentido pelas *Cajas* que, numa primeira fase expandiram-se internamente para fora do seu mercado inicial (a Comunidade Autónoma) e, numa segunda fase, quiseram marcar presença no território ibérico que faltava cobrir - Portugal.

A **terceira** é que a forma de entrada escolhida foi comum em quase todos os casos. De facto, na primeira abordagem ao mercado nacional as instituições financeiras estudadas optaram pela forma jurídica de escritório de representação, pelos baixos custos que tem mas que permite, embora não actuando directamente no mercado financeiro local, estabelecer contacto com os agentes locais (empresas, organismos públicos, Banco de Portugal, outras entidades financeiras), adquirir conhecimento sobre os usos e costumes bancários, a forma de actuação dos seus agentes, etc., e em alguns casos, como na Caja Madrid, captar já uma base de clientela portuguesa (embora com operações formalizadas via Espanha). Desta forma iam preparando o passo seguinte, que passa por uma actuação directa no mercado nacional, através da evolução para a forma jurídica de sucursal, com a abertura de agências. A única excepção, foi o caso do Banco Popular que, após várias parcerias desfeitas com bancos portugueses, abordou directamente o mercado nacional com a abertura de uma sucursal, sem

passar pela abertura de escritório de representação, o que se compreende dada que nas experiências anteriores de parceria foi conhecendo a realidade bancária portuguesa.

A **quarta** conclusão é relativa à dimensão da sua rede de agências em Portugal. De facto, embora em dois casos estudados (Banco Popular e Caixa Galicia) o objectivo inicial fosse criar a médio prazo uma rede com marca própria de cinquenta a sessenta agências, o numero de agências abertas por sucursal é muito reduzido (em 2002, a maior rede é a do Banco Popular com onze agências, seguindo-se a Caja Duero com seis e a Caixa Galicia com cinco e as menores a do Banco Atlántico e Caja Madrid com uma agência cada) e com planos a médio prazo de crescimento muito moderado. Esta situação, na nossa opinião, deve-se aos altos custos inerentes à abertura de agências que não seriam rentabilizados, dada a dificuldade encontrada em actuar no retalho puro e pelo facto de no segmento de mercado onde maioritariamente actuam (médias e grandes empresas) não ser necessário ter uma rede densa. Apenas o Banco Popular vai actuar no puro mercado de retalho em Portugal, mas através da marca e da rede do banco português que entretanto adquiriu, o BNC. Esta situação é de certa forma o corolário da revisão da literatura efectuada e da nossa opinião que aponta para uma grande dificuldade na globalização bancária (a banca ainda é um negócio predominantemente local, embora tende a ser regional) e que as marcas locais têm um peso muito grande no seu mercado doméstico, pelo que os bancos estrangeiros que actuam no retalho, fazem-no predominantemente com mais sucesso através de marcas locais (em Portugal veja-se a evolução com sucesso do Grupo Totta - controlado pelo espanhol SCH - em contraste com a estagnação verificada no BBVA).

5.3 TESTE DAS HIPÓTESES FORMULADAS

Após a breve descrição efectuada sobre as instituições financeiras espanholas de média dimensão e das motivações que estiveram na base para o seu investimento em Portugal, a sua evolução, estratégias implementadas e objectivos de actuação no mercado nacional, vamos agora efectuar o teste às hipóteses levantadas sobre a actividade das sucursais em Portugal.

5.3.1 HIPÓTESE 1: INTERNACIONALIZAÇÃO E BANCA DE RETALHO

Hipótese 1: “As instituições financeiras espanholas de média dimensão consideram o mercado português não como uma extensão natural de actuação da sua actividade doméstica de banca

de retalho, mas apenas como uma extensão que consideram relevante no segmento de empresas”.

O que se pretende indagar é se as instituições financeiras espanholas de média dimensão que no seu mercado doméstico podem ser caracterizados como actuando na banca de retalho, no seu processo de internacionalização para um território vizinho, no caso Portugal, consideram este como uma extensão natural do seu mercado doméstico, actuando assim de forma similar ao seu mercado de origem, isto é, com enfoque na banca de retalho, ou apenas o consideram como extensão natural no segmento das empresas, dadas algumas dificuldades sentidas para actuar no retalho a nível global.

Depois da análise efectuada aos vários casos estudados, é nossa convicção de que as sucursais das instituições financeiras espanholas de média dimensão a actuar em Portugal, não actuam como bancos de retalho globais (particulares, PME's, institucionais, grandes empresas) como o fazem no seu mercado doméstico, mas sim agem como bancos de retalho que actuando preferencialmente no segmento das grandes e médias empresas, o que valida a hipótese avançada.

Segundo Berger (2002), algumas das barreiras para a consolidação bancária europeia através de F&A devem-se, por exemplo, ao facto dos diferentes países usarem diferentes sistemas de pagamento, deficiente informação sobre PME's e particulares, diferenças culturais, etc., o que na nossa opinião são também factores que levam a que as sucursais não consigam actuar concorrencialmente no retalho, preferindo actuar nas médias e grandes empresas, onde estas barreiras são menos acentuadas.

De facto, da informação recolhida nas entrevistas realizadas, os principais obstáculos citados, entre outros, para actuarem no retalho são: o custo elevado de acesso à rede Multibanco (MB) gerida pela SIBS (segundo João Pimenta, da Caixa Galicia, o custo é o equivalente a abrir três a quatro novas agências), que é um factor fundamental para o segmento de particulares a possibilidade de emitir cartões de débito/crédito, que só se torna rentável a adesão para uma rede significativa de balcões abertos; reduzida e deficiente informação a que tem acesso sobre particulares e PME's, o que prejudica a efectivação uma boa avaliação do risco (pouca informação disponibilizada pelo Banco de Portugal, declarações fiscais pouco credíveis, etc.) que só é colmatada pelos bancos domésticos pela experiência que já têm do mercado - existe pois informação assimétrica; ao elevado custo associado à abertura de uma rede de balcões com marca própria.

O Banco Atlántico e a Caja Duero, quando abriram os seus balcões pretenderam actuar de forma semelhante a uma agência aberta em território espanhol, focalizados no mercado de

retalho puro, com produtos para particulares (crédito pessoal, crédito habitação) e apoio às PME's. No entanto, nos primeiros dois anos de actuação os seus responsáveis verificaram grandes dificuldades de actuação, devido a: no segmento de particulares a impossibilidade de emitir cartões de débito/crédito com acesso à rede MB não permitindo a captação e fidelização de clientes, encontraram alguma resistência na captação de recursos de particulares por estes terem alguma desconfiança de um banco que não conhecem. Por outro lado, na concessão de crédito, os clientes que entravam nas agências (particulares e PME) com intenções de trabalhar com o banco eram na sua maioria clientes de risco elevado, sentiram dificuldades para avaliar risco de crédito a PME's por insuficiência de informação e contas fiscais pouco fiáveis, etc.

Esta situação levou estas duas instituições a alterarem a seu segmento de mercado alvo, dedicando-se preferencialmente às médias e grandes empresas (portuguesas ou de origem espanhola), onde as barreiras acima descritas são menores (informação financeira mais fiável, menos desconfiança face ao banco, não necessitam de MB, etc) e onde verificam que com uma estrutura leve (com poucas pessoas e poucos balcões), podiam crescer e atingir rentabilidade positiva mais rapidamente. Assim, nestas duas instituições a hipótese em teste é inteiramente verificada dado que consideram o mercado português apenas como a extensão natural do mercado espanhol no segmento das médias e grandes empresas, concluindo que não tem possibilidades de actuar de uma forma efectiva no mercado de retalho em Portugal, apesar da proximidade geográfica e cultural.

A aposta da Caixa Galicia em Portugal também teve como objectivo inicial criar uma rede de trinta agências, por forma a actuar em todos os segmentos da banca de retalho, considerando o nosso mercado, principalmente no norte do país, como uma extensão natural do seu mercado de origem, a Galiza. No entanto, a realidade demonstrou que o mercado português tem condicionantes que tornam difícil e muito diferente a actuação no retalho entre uma agência em Tuy (Galiza) e Valença do Minho (Portugal), que são no fundo as já supra mencionadas. Verificaram, no entanto, que dado o grande volume comercial entre Portugal e Espanha - mais acentuado ainda no caso do Norte de Portugal e Galiza - e dos investimentos efectuados por empresas espanholas em Portugal, no segmento de banca de empresas a receptividade para trabalhar com a Caixa Galicia era maior - quer de empresas espanholas a actuar em Portugal, quer nas portuguesas (mesmo sem relacionamento com Espanha). Por outro lado, existia também mais facilidade em avaliar o risco do cliente empresa o que permite uma postura mais aberta por parte da instituição e, nalguns casos, verificavam também que algumas empresas preferiam trabalhar com a Caixa Galicia do que com outro banco português, por esta possuir clientes e rede em Espanha, o que poderá permitir às empresas usufruírem de uma instituição financeira que lhes possa potenciar mais este mercado, quer com produtos específicos (desconto de *pagarés*) quer com algum aconselhamento prestado. Os responsáveis

pela Caixa Galicia consideram que no segmento das empresas o mercado português é uma extensão natural do seu mercado doméstico.

No caso da Caja Madrid, nunca foi ponderado actuar no mercado de retalho português, pelo que o seu negócio está centrado naquilo que podemos considerar como banca de investimento, através da sua divisão de Banca de Negócios, e na banca de empresas que actua no segmento das médias e grandes empresas, através da sua divisão de Banca Comercial. Os clientes particulares existentes são na sua maioria, clientes vinculados às empresas clientes da Caja Madrid, em que desempenham funções de Direcção, Gerência, Administração, etc. De facto, a Caja Madrid não considera uma actuação no segmento de retalho em Portugal (pelo menos com a marca Caja Madrid), preferindo actuar no segmento de empresas, e só nas médias e grandes, principalmente por uma questão de não consumirem muito tempo dos recursos humanos disponíveis em Portugal e de maior facilidade de análise de risco por terem informação de melhor qualidade. Podemos então concluir que a Caja Madrid considera na sua estratégia global, a actuação neste segmento de mercado, como um complemento ao mesmo tipo de negócio efectuado em Espanha e que é potenciado pelas elevadas trocas comerciais e investimentos entre as empresas dos dois países. Existe cada vez mais um mercado ibérico empresarial, que tende a ser também coberto bancariamente pelas instituições de crédito.

No caso do Banco Popular, a sua aposta em Portugal foi a de criar uma rede de agências para actuar no retalho, mas no segmento onde estrategicamente consideram que a possibilidade de sucesso é maior - as médias e grandes empresas - dado que pelas contingências do mercado português como, por exemplo, a existência de uma só rede para cartões cujo acesso é muito dispendioso e a dificuldade em perceber com reduzida experiência no mercado o risco de crédito de um cliente – particular ou pequena empresa - com base nas suas declarações fiscais, etc., se torna difícil a actuação no puro retalho. Por outro lado, face à crescente interdependência entre as duas economias (mais da portuguesa face à espanhola) e os cada vez maiores fluxos comerciais e financeiros entre empresas de ambos os países, torna a actuação do Banco Popular no mercado português no segmento empresarial uma extensão lógica da sua actividade neste mesmo segmento em Espanha.

Os acontecimentos recentes (compra do BNC pelo Banco Popular Español) corroboram a ideia de que para actuar no mercado bancário de retalho é mais fácil através de um banco local, já com rede instalada, do que com uma actuação directa e de raiz. Dermine (2000) também considera que a penetração dos bancos estrangeiros nos mercados nacionais é mais relevante em certos nichos de mercado e banca de investimento/grandes empresas e com muito pouco impacto na banca de retalho (PME e particulares).

Conclusão

Pelo acima exposto podemos concluir que pela actuação das sucursais em Portugal de instituições financeiras espanholas de dimensão média, estas não consideram o mercado português como uma extensão natural de actuação no seu mercado doméstico no retalho, dadas algumas barreiras explícitas e implícitas existentes. No entanto, se restringirmos a análise ao segmento das empresas de média e grande dimensão, verificamos que essas barreiras são muito mais ténues, pelo que é neste segmento que as sucursais actuam, podendo mesmo afirmar-se que consideram a sua actuação neste mercado como muito importante do ponto de vista estratégico, concluindo assim que constituiu uma extensão natural de actuação ao seu mercado doméstico o que valida a nossa hipótese.

5.3.2 HIPÓTESE 2: AS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS CONVERGEM PARA ACTUAÇÃO NO MESMO SEGMENTO MERCADO

Hipótese 2: “A estratégia inicial das instituições financeiras espanholas de média dimensão para entrar no mercado português visava essencialmente servir de veículo para apoio às empresas espanholas em entrada ou já actuantes no mercado português mas, passado um período de adaptação ao mercado local, as estratégias implementadas têm como traço comum serem mais abrangentes e passaram a apostar em empresas portuguesas de média e grande dimensão”.

As estratégias estudadas inicialmente para actuar num mercado estão assentes em determinados pressupostos e intenções tendo como base um determinado quadro de análise. Na sua implementação, acontece que a estratégia inicialmente pretendida interage com a realidade encontrada e a estratégia realizada , difere por vezes da inicial.¹

Na hipótese que vamos testar tentamos perceber se a estratégia inicialmente pensada em termos de clientela potencial (clientes de alguma forma já vinculados às instituições financeiras em Espanha) foi aquela realmente implementada, ou se, conforme pensamos provar, a estratégia implementada foi sendo modificada e adaptada, actuando estas sucursais como uma instituição financeira, actuantes no segmento das médias e grandes empresas, na qual acabam

¹ Segundo H. Mintzberg nas estratégias a formulação e implementação estão intimamente associadas como processos interactivos complexos nos quais a política, os valores, a cultura organizacional e os estilos de gestão determinam ou condicionam as decisões estratégicas .

por assumir um peso preponderante as empresas de capital português. Uma das formas usadas para testar a hipótese é recolher informação sobre o tipo de carteira actual de clientes das sucursais em Portugal.

No caso do Banco Atlântico a estratégia inicial, como já foi referido no ponto anterior, era actuar no retalho (particulares, empresas portuguesas de pequena dimensão) mas sempre funcionando também como uma presença do banco em Portugal, para apoio aos seus já clientes domésticos que estavam presentes no mercado português (foi difundida por toda a rede espanhola do banco para informação aos clientes da presença do banco em Portugal). De facto, no projecto que serviu como base para a decisão de abertura da sucursal em Portugal, vinham identificados como alvos de negócio, as empresas espanholas maiores e mais conhecidas que eram clientes domésticos do Banco Atlântico e que já actuavam em Portugal. No entanto, a partir do segundo ano de actividade, verificou-se que não estavam a conseguir alcançar os objectivos traçados com a clientela definida e foram-se apercebendo de que a receptividade das médias e grandes empresas portuguesas era boa, pelo que foram ganhando quota de mercado no volume de negócio da sucursal os clientes portugueses desse segmento, até representarem no final de 2002, 73% do crédito concedido pela sucursal (o restante são particulares -2% - e empresas de capital espanhol ou outras multinacionais -20%). No entanto, 80% das empresas clientes tem ligação ao mercado espanhol por diversas formas: empresas cujo capital é controlado por empresa espanholas (20%), empresas portuguesas que têm actividade em Espanha (filiais comerciais e/ou produtivas) ou empresas com comércio com o país vizinho (exportação/importação).

No caso da Caja Duero a estratégia em relação ao segmento de mercado onde actuar também sofreu alterações. Numa primeira fase, existiu uma intenção de actuar no retalho (particulares e empresas), quer nacionais quer espanhóis, dada as fortes relações comerciais existentes entre os dois países e à localização das agências (na zona de fronteira norte e nordeste de Portugal). Nesta fase, a Caja Duero tinha como gerentes das agências indivíduos de nacionalidade espanhola (em 2002, já existiam portugueses nessa função) o que indicia uma clara aposta nos clientes dessa nacionalidade, pelo que podemos considerar que a Caja Duero servia de veículo de apoio aos seus já clientes domésticos, e outros de nacionalidade espanhola, que estavam actuar em Portugal. Desde o ano 1999/2000, o segmento-alvo foi sendo mais abrangentes, por forma a não limitar o crescimento e, em 2002, a carteira de crédito da sucursal era composta por 90% de clientes empresas (10%-15% através de sindicatos bancários), dos quais 60% são empresas portuguesas.

Na Caixa Galicia, a estratégia delineada tem como objectivo estar presente no mercado português, para segundo o Dr. Pimenta “fazer negócio com clientes portugueses, mas nunca descurando os já clientes da Caixa Galicia em Espanha que estejam ou pretendam estar presentes em Portugal”. Um bom indicador de que existe uma atenção especial aos clientes

doméstico da Caixa Galica é verificável pela localização das agências, com uma em Lisboa e as restantes concentradas na zona do Porto e Minho, regiões onde existe um grande fluxo comercial e de investimento das empresas galegas em Portugal. No entanto, apesar desse segmento (empresas espanholas) ser importante, representava, em 2002 apenas 30% do crédito concedido. A estratégia de crescimento da sucursal da Caixa Galicia privilegiou a entrada nas grandes empresas, principalmente portuguesas, através da participação em sindicatos bancários (50% do crédito concedido) e nas médias empresas de bom risco (40% do crédito concedido), onde existe um equilíbrio entre o peso de empresas portuguesas e espanholas.

No caso do Banco Popular, a sua actuação no mercado português, foi desde logo direccionada para o segmento das grandes empresas e PME's com facturação superior a 10-15 milhões euros. Em Espanha, o Banco Popular embora seja banco universal tem uma forte presença nas PME's. Em Portugal e apesar de nos ter sido transmitido de que a actuação estava planeada para servir o mercado nacional, independentemente da nacionalidade dos clientes, existem na nossa opinião indícios de uma tendência inicial para estarem mais perto dos clientes espanhóis, a saber: na abertura da agências, com um quadro de quatro colaboradores, dois são espanhóis - o responsável operacional e administrativo e o gerente (com certeza com pouco conhecimento da clientela portuguesa local); o Banco Popular ser muito forte no segmento de empresas em Espanha pelo que não deverá ignorar numa primeira fase todos esses seus clientes potenciais, que constituem as empresas espanholas a actuar em Portugal, onde inclusive estão em melhores condições que os bancos nacionais para classificarem o seu nível de risco.

Desta forma, somos de opinião que, naturalmente, numa primeira fase, a acção da sucursal do Banco Popular tenha tido como objectivo o segmento da clientela espanhola, mas que rapidamente se tornou mais abrangente. De facto, D. Jésus Rodrigues, confirmou-nos que desde o ano 2001, por via dos efeitos da concentração bancária, primeiro do Grupo BCP e mais tarde CGD e Totta, se tornou mais fácil "entrar" nos bons clientes portugueses. Assim, em 2002, a carteira de crédito do banco é constituída maioritariamente por empresas de média e grande dimensão, embora não participem em sindicatos bancários, com um peso de 90% no total do crédito concedido. Destas, 60% são empresas de capital português e 30% de capital espanhol, o que demonstra que a estratégia de actuação actual é muito abrangente e, por forma a não limitar o crescimento, o segmento das empresas portuguesas de média e grande dimensão é preponderante.

A estratégia da Caja Madrid tem que ser analisada segundo dois parâmetros distintos: na Banca de Negócios, que representa 80% do crédito concedido, o enfoque é dado na participação em sindicatos bancários, na sua maioria para clientes portugueses, ou em agrupamentos de empresas, com maioria portuguesa embora com presença de empresas

espanholas, como por exemplo, algumas SCUT). Na Banca Comercial, que representa 20% do crédito concedido, o enfoque é dado nos clientes espanhóis, preferencialmente já clientes da Caja Madrid, por uma questão de estratégia definida da Caja Madrid - servir de veículo de apoio aos seus clientes domésticos neste segmento (note-se que o Director e os dois comerciais são de nacionalidade espanhola). No entanto, para não limitar o crescimento a este só segmento, que também se esgota e, dado que desde 2001, têm conseguido captar como clientes médias e grandes empresas portuguesas (situação que segundo os seus responsáveis, concorreram dois factores que se associaram neste período: concentração bancária e subida dos *spreads* praticados) , o peso das empresas portuguesas subiu para 40% da carteira de crédito na Banca Comercial (o remanescente respeita a empresas de capital espanhol).

Conclusão

Consequentemente podemos concluir que a hipótese por nós levantada se verifica. De facto, na sua generalidade as sucursais iniciaram, de uma forma mais ou menos assumida conforme os casos, uma estratégia de actuação em Portugal que privilegiava os clientes com ligação ao seu mercado doméstico (empresas com capital espanhol, alguns particulares já clientes, etc). No entanto, o seu mercado-alvo foi evoluindo rapidamente - embora não abandonando o nicho que constituem os “clientes espanhóis” onde a sua actuação era mais facilitada – tornado-se mais abrangente, surgindo então como segmento prioritário de crescimento as médias e grandes empresas nacionais, o que é comprovado pelo seu peso na carteira de crédito das sucursais, que no ano de 2002, é superior em todos os caso estudados a 60%.

Esta situação foi também potenciada por factores, quer internos quer conjunturais, que permitiram um forte crescimento neste segmento, a saber:

- O segmento dos “clientes espanhóis” esgotava-se com relativa facilidade e algumas grandes empresas já tinham como parceiros bancários de referência dois bancos espanhóis de grande dimensão e já implementados há mais tempo em Portugal (BBVA e Banco Santander Portugal).
- A maior facilidade em avaliar o risco das médias e grandes empresas portuguesas, comparativamente com o segmento de particulares e pequenos negócios, dada a melhor qualidade e quantidade de informação disponível para análise. Por outro lado, como a estrutura das sucursais é muito leve, o trabalho diário com este tipo de clientes consome menos tempo do que com as pequenas PME's e particulares.
- A concentração bancária registada nos últimos anos, nomeadamente a do grupo BCP(integração do BPA, Banco Mello e posteriormente do BPSM) grupo CGD (integração do

BNU) e Grupo Totta (pela compra do CPP e BTA pelo Banco Santander), criou espaço para os outros bancos “entrarem” nos clientes maiores e com melhor risco.

- A subida generalizada dos *spreads* e comissões praticados pelos bancos nacionais no segmento das empresas, principalmente a partir de 2001, conduziu a que as condições praticados para os bons clientes, atingissem níveis de rentabilidade já considerados atraentes para as sucursais dos bancos espanhóis de média dimensão.

Por outro lado, cremos que podemos afirmar que a entrada das sucursais neste segmento de mercado, foi muito bem recebida pelo tecido empresarial português (especialmente as médias e grandes empresas com situação económico-financeira equilibrada) dado que verificaram que constituíam uma fonte de financiamento alternativa e em condições concorrenciais aos bancos tradicionais, numa conjuntura em que o efeito conjugado da concentração bancária, subida de *spreads* e comissões, e mesmo alguma contenção por parte de alguns grupos nacionais na concessão de crédito a empresas em oposição à expansão do crédito pessoal e hipotecário, restringiu fortemente as suas fontes de financiamento tradicionais. Nos pequenos negócios e particulares, pelas razões supra mencionadas, este efeito não é visível.

5.3.3 HIPÓTESE 3: LOCALIZAÇÃO DOS CENTROS DE DECISÃO

Hipótese 3: “Os centros de decisão das sucursais em Portugal das instituições financeiras espanholas de média dimensão não estão em Portugal e os decisores locais não são portugueses.”

A internacionalização é um fenómeno que está intimamente ligado com a problemática da manutenção dos centros de decisão nos países receptores do investimento estrangeiro. Esta questão ultrapassa muitas vezes as questões meramente económicas, passando para a esfera política, dada a importância estratégica do sector em questão. Por outro lado, a aceitação a nível político e de opinião pública, é muito melhor quando o investimento é efectuado através da criação de raiz de unidades empresariais do que através de fusões e aquisições de empresas nacionais.

O sector bancário é considerado em qualquer país como um sector estratégico pelo que existe uma grande resistência dos governos nacionais à entrada de bancos de outros países para dentro das suas fronteiras, dado que preferem que os maiores bancos sejam detidos por nacionais - sobre este assunto ver autores já citados como Berger (2000), Boot(1999), Belaisch (2001). Esta tendência surge por ser um sector estratégico, transversal a toda a economia e cujo controlo dos seus centros de decisão por nacionais é uma convicção desejável e que é

assumida pela esfera política. Esta situação levou por exemplo, em Portugal, o governo a inviabilizar a venda de todo o grupo bancário Champalimaud aos espanhóis do SCH.

A entrada das sucursais das instituições financeiras espanholas de média dimensão, embora não pudesse ter sido evitada pela desregulamentação e liberalização da actividade bancária na União Europeia a partir dos anos 90, também não tem levantado celeuma a nível político, dado o peso reduzido que têm no sistema bancário nacional e por não actuarem declaradamente na banca de retalho (com muitas agências pelo país), pelo que, segundo defendido por Belaisch, (2001) estão longe da exposição à opinião pública, existindo assim menos resistência à sua actuação.

O que pretendemos validar é que apesar da sua pequena dimensão, os centros de decisão destas sucursais estão localizados em Espanha (como unidade de medida para validarmos esta situação consideramos a delegação existente para Portugal de aprovação de limites de crédito por cliente) e mais, que mesmo as decisões tomadas em Portugal têm como denominador comum serem tomadas, na sua maioria, por indivíduos de nacionalidade espanhola.

Tendo em conta que a natureza da informação solicitada é confidencial e relativamente sensível, dado tratar-se da forma de organização de cada sucursal num tema muito crítico - os poderes de credito atribuídos e análise de risco - consideramos que as informações obtidas nas entrevistas superaram as nossas expectativas o que nos permitiu chegar a algumas conclusões.

Dividimos em duas questões esta temática: a primeira é relativa aos limites de crédito delegados aos responsáveis das sucursais em Portugal; a segunda refere-se à composição do órgão de decisão em Portugal, com as nacionalidades dos respectivos participantes. O quadro 5.3, resume e sistematiza as situações relatadas de cada sucursal.

Pela análise do quadro 5.3 constatamos que os poderes genéricos sobre limites de crédito atribuídos aos responsáveis pelas sucursais em Portugal são relativamente reduzidos (existem ainda algumas outras restrições aqui não abordadas que reduzem os limites supra mencionados, como por exemplo, a notação de risco da empresa, o tipo de crédito atribuído, o prazo do financiamento, no caso da empresa em causa for detida por uma empresa espanhola a decisão passa a ser em Espanha, etc.) o que conjugado com o segmento onde actuam (médias e grandes empresas), tem como resultado que a maioria das decisões são tomadas em Espanha. Os responsáveis do Banco Atlántico e Caja Madrid, admitem mesmo que mais de 95% das decisões finais são tomadas em Espanha, embora tenham em grande atenção os pareceres enviados pelos decisores locais.

Quadro 5.3 – Sucursais: limites de crédito atribuídos e decisores em Portugal

Sucursais	Limites Genéricos	Decisores em Portugal	
		Cargo	Nacionalidade
Banco Atlántico	Máx 100.000 Eur	Dir. Geral Dir. Operativo Analista Risco Gerente Comercial	Espanhol Espanhol Português Português
Caja Madrid *	Máx 500.000 Eur	Dir. Comercial Dir. Risco	Espanhol Espanhol
Caixa Galicia	Máx 1.000.000 Eur	Dir. Geral Dir. Operativo Dir. Risco	Português Espanhol Português
Caja Duero	Máx 1.000.000 Eur	Admintr- Delegado Dir. Comercial Dir. Risco	Espanhol Espanhol Espanhol
Banco Popular	Máx entre 1.000.000 Eur e 2.000.000 Eur	Dir. Geral Dir. Risco Gerente	Espanhol Espanhol Espanhol/Port

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas

(*) - Na Banca de Negócios as decisões são todas tomadas em Espanha.

Só no caso da Banca Comercial é que existe delegação de poderes para Portugal

Por outro lado, nas relativamente reduzidas operações em que existe autonomia local para decidir, os órgãos de decisão das sucursais têm, em geral, como membros o Director Geral/Comercial e o Director de Risco e, em alguns casos, o Gerente ou o Director Operativo. Na sua maioria, estes órgãos têm como presidente o Director Geral (são todos de nacionalidade espanhola, excepto na Caixa Galicia) e a maioria dos seus membros também são de nacionalidade espanhola (excepto na Caixa Galicia, onde há uma maioria portuguesa e no Banco Atlántico onde estão em igualdade, embora com pesos diferentes).

Conclusão

Pelo que se acaba de referir constatamos facilmente que a hipótese em teste é válida, isto é, os centros de decisão sobre as operações financeiras (que são a actividade principal das sucursais em Portugal e que tem maior e mais directo impacte no sistema financeiro e tecido empresarial) não estão localizadas em Portugal e, nos casos onde existe autonomia local para decidir, regra geral a maioria dos membros do órgão de decisão local são espanhóis, logo com menor sensibilidade face à realidade nacional e aos problemas conjunturais da economia portuguesa.

As consequências visíveis da não manutenção dos órgãos de decisão em Portugal e de nos casos em que existe autonomia, os decisores locais de nacionalidade portuguesa estarem em minoria, são as seguintes:

- As sucursais são veículos eficazes e com vantagem comparativa face à banca nacional, no apoio às empresas espanholas a actuar em Portugal, dado que os decisores que estão em Espanha, tem um conhecimento muito mais profundo da sua valia económico/financeira, baseado na experiência histórica e situação actual no seu mercado doméstico.
- Dado o relativo desconhecimento que os decisores locais têm do mercado nacional, as suas decisões e pareceres, tendem a valorizar mais os dados objectivos, entenda-se situação económico/financeira da empresa e rentibilidade da operação bancária, em detrimento de factores menos mensuráveis e justificáveis, como o historial de relacionamento bancário da empresa, questões de natureza fiscal na apresentação das contas, relacionamentos sociais dos sócios das empresas, apoios governamentais, importância estratégica da empresa para a região onde se insere e, em alguns casos, para o país no seu todo. Esta situação conduz a que estas sucursais sejam bons parceiros bancários para as empresas de média e grande dimensão já estabelecidas no mercado e com situação económico-financeira estável.
- Pelas mesmas razões supra citadas, as sucursais não substituem os bancos nacionais, no apoio a uma grande e importante parte do tecido empresarial português e que, na nossa opinião, é aquela que a médio-longo prazo é a mais importante para o desenvolvimento do País e que necessita de apoio financeiro nas fases críticas da sua expansão. Estamos a falar da generalidade das pequenas PME's, nas *start-ups*, nos sectores da economia de maior inovação - mas onde o risco de crédito também é maior -, nas linhas de crédito associadas a apoios estatais, nas reestruturações das empresas em dificuldade, nas linhas de apoio à exportação para mercados emergentes (África, Ásia, América Latina) e, em algumas situações, aos grandes investimentos estratégicos efectuados por empresas portuguesas -em Portugal ou no exterior - com retorno visível só a longo prazo.

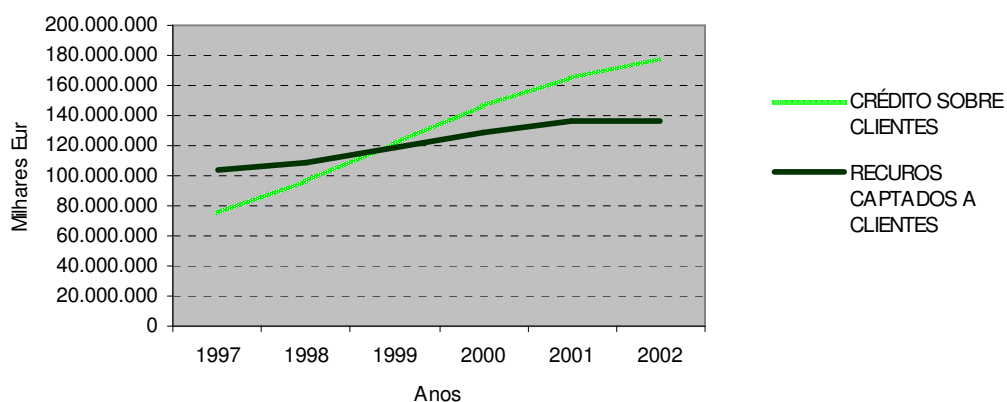
5.3.4 HIPÓTESE 4: DEPENDÊNCIA DE RECURSOS EXTERNOS

Hipótese 4: “As sucursais em Portugal das instituições financeiras espanholas de média dimensão não são eficazes na captação de recursos no mercado português, ficando significativamente dependentes da capacidade de financiamento da sua casa –mãe.”

O mercado bancário é complexo, mas existem dois indicadores que estão sempre presentes na análise das instituições financeiras, que são os recursos captados aos clientes no sistema bancário (através de depósitos á ordem, a prazo ou poupança) e o crédito sobre clientes. No agregado do sistema bancário português, existe uma tendência clara e bastante acentuada nos últimos anos, para um crescimento do crédito concedido a clientes que não é acompanhado pelos recursos captados aos clientes – estes também tendem a escolher aplicações que ficam fora dos balanços dos bancos, como produtos estruturados e fundos de investimento¹.

Pela observação do gráfico da figura 5.1, constatamos que entre os anos de 1997 e 2002, o sistema financeiro português passou de uma situação em que os recursos captados a clientes eram superiores ao crédito concedido, para uma situação inversa, cujo início remonta a 1999. Verificamos também que, no ano de 2001, existiu uma estagnação dos recursos captados a clientes enquanto que o crédito concedido continuou a aumentar, aumentando desta forma o *gap* já existente. Esta situação conduz também a um endividamento dos bancos ao exterior cada vez maior, por forma a poderem ter acesso a recursos para emprestarem aos seus clientes.

Figura 5.1 – Recursos captados a clientes vs Crédito concedido a clientes



Fonte: APB 2002

O que pretendemos testar é que as sucursais estudadas não se mostram eficazes na captação de recursos (utilizamos como medida o rácio recursos captados a clientes / crédito concedido a clientes), tentando perceber as razões que estão subjacentes a essa realidade e que a fonte

¹ Comentário de Prof João Salgueiro, Presidente da APB, em entrevista ao Diário Económico de 21.07.2003

de financiamento privilegiada são os fundos emprestados pela casa-mãe (o recurso ao mercado monetário interbancário e a linhas de curto ou médio prazo concedidas por outros bancos é mínimo)

Das sucursais de que dispomos contas referentes exclusivamente à sua actividade em Portugal (na Caja Madrid e Caja Duero não nos foram facultados), verificamos que o montante de recursos captados a clientes é bastante inferior ao crédito concedido a clientes, como podemos observar pelo quadro 5.1.

O peso dos recursos captados no total de crédito concedido é de, no ano de 2002, 23% no Banco Popular, 13% na Caixa Galicia e 10% no Banco Atlántico (ver quadro 5.1). Pelas informações recolhidas nas entrevistas, a Caja Madrid deverá ter um rácio ainda menor (entre 3% a 5%), e somente a Caja Duero indicou-nos que tem um rácio perto de 50%, pelo facto de terem quatro grandes clientes portugueses com saldos á ordem elevados e elevadas aplicações financeiras.

Os responsáveis das sucursais são unânimes em afirmar que não conseguem captar mais recursos devido a vários factores, tais como:

- A forte concorrência dos bancos de retalho, que praticam taxas de juro muito elevadas, e nos montantes maiores, inclusive taxas de juro superiores à referência que é a Euribor a 1 mês, o que torna esta fonte de financiamento pouco atractiva por ser demasiado onerosa (o responsável do Banco Atlántico dizia-nos que não dá cotação para aplicações financeiras acima da taxa Euribor, dado que é esse o custo do seu financiamento junto da casa-mãe, pelo que estaria a prejudicar a rentabilidade da sucursal).
- Os recursos são captados preferencialmente, dado o seu mais baixo custo e estabilidade, junto dos segmento dos particulares, onde as sucursais têm pouca expressão. De facto, os particulares não são um segmento-alvo para as sucursais e existem algumas barreiras que as impedem de actuarem concorrencialmente neste mercado, como por exemplo, o acesso à rede SIBS ser muito onerosa para quem tem poucas agências. Por outro lado, a inexistência de uma rede alargada de balcões também limita o acesso a clientes particulares, dado que para este segmento a proximidade de um balcão ainda é factor determinante na sua escolha de um parceiro financeiro.
- Alguma relutância dos clientes em aplicar recursos em instituições financeiras pouco conhecidas no mercado nacional. De facto, os clientes não se preocupam com este factor quando se trate de empréstimos concedidos pela sucursais, mas em alguns casos ainda têm alguma relutância em colocar aí os seus excedentes de tesouraria .

Como consequência da sua pouca eficiência na captação de recursos dos seus clientes as sucursais têm que encontrar formas alternativas de financiamento para a sua actividade. Pelas informações recolhidas nas entrevistas, a generalidade das sucursais tem como seu financiador preferencial e, na maioria dos casos, único financiador embora tenham linhas abertas com bancos presentes em Portugal, a própria instituição através de empréstimos concedidos pela sua sede em Espanha. Na maior parte dos casos estudados, os capitais próprios afectos à sucursal, foram usados para as despesas de instalação e abertura de agências, e foi sendo consumido pelos resultados negativos contabilísticos registados (das sucursais em que tivemos acesso a informação financeira, a Caixa Galicia e Banco Popular apresentam uma situação líquida negativa e o Banco Atlántico tem um valor positivo mas muito reduzido – ver quadro 5.1), pelo que não são os capitais próprios afectos à sucursal que constituem uma fonte de financiamento para os empréstimos aos clientes. Assim, a situação de cada sucursal pode ser sistematizada da seguinte forma:

- Banco Atlántico: financia 90% da sua actividade através de empréstimos de curto prazo concedidos pela sua sede em Madrid. Embora tenha linha de crédito aberta com outros bancos em Portugal não a utiliza porque lhes fica mais oneroso.
- Banco Popular: também financia a sua actividade, na parte que o não é por recursos captados aos clientes, por empréstimos concedidos pela casa-mãe. Em termos médios, os depósitos dos clientes servem para financiar apenas 5-10% do crédito concedido. No final do ano de 2002, essa percentagem subiu contabilisticamente para 25%.
- Caja Madrid: o peso da Banca de Negócios no total do crédito concedido é de 80% e isto num segmento onde não existe captação de recursos. Apenas na Banca Comercial, captam alguns recursos mas apenas de carácter residual. Informaram-nos que mais de 97% do crédito concedido é financiado com recursos a empréstimos junto da casa-mãe. Não utilizam o mercado monetário interbancário em Portugal, nem tem linhas de financiamento contratadas com outros bancos.
- Caixa Galicia: tem um rácio em 2002, de recursos captados a clientes sobre crédito concedido a clientes de 13% que, segundo os seus responsáveis reflecte a realidade em termos médios durante todo o ano. A sua fonte de financiamento privilegiada são os empréstimos de curto prazo concedidos pela casa-mãe, dado que não recorrem a financiamentos junto de outros bancos em Portugal.
- Caja Duero: é a única que apresenta uma situação algo diferente das outras sucursais estudadas dado que, segundo as informações prestadas pelo seu Administrador-Delegado (não tivemos acesso a dados contabilísticos que comprovem essa realidade), consegue captar recursos da sua clientela (de que se destacam quatro empresas clientes que são

excedentárias) e que lhe permite financiar aproximadamente 50% do crédito concedido a clientes. O restante é financiado por linhas de crédito contratualizadas com bancos que actuem em Portugal (cerca de 30%) e somente 20% correspondem a empréstimos da casa-mãe.

Conclusão

Pela análise dos casos estudados verificamos que a nossa hipótese é validada, pois com a relativa excepção da Caja Duero, todas as outras sucursais, consideram-se pouco eficientes na captação de recursos e estão inclusive demasiado dependentes dos empréstimos concedido pelas respectivas sedes, dado que também não recorrem a empréstimo junto de outras instituições de crédito a operar em Portugal (possivelmente por lhes ser cobrado mais do que os empréstimos internos).

Um outro dado a retirar é que todos os responsáveis sentem a necessidade e estão a canalizar esforços para, de alguma forma, atenuar este cenário de dependência face à casa-mãe, dado que tem consciência que não podem continuar eternamente a crescer a ritmos elevados no activo, sem algum acompanhamento da parte do passivo, dado que a médio/longo prazo esta situação pode estrategicamente ser considerada insustentável para o desenvolvimento e inclusive para própria subsistência da sucursal em Portugal

Para o generalidade do tecido empresarial português, cremos que a possibilidade destas sucursais se poderem endividar junto das respectivas sedes aplicando tais fundos em empréstimos maioritariamente a boas empresas portuguesas de média e grande dimensão, - segmento-alvo da sua actuação- é benéfico, pois permitiu o acesso alargado ao crédito numa conjuntura em que os maiores grupo bancário nacionais estão a restringir o acesso a novas linhas de crédito a empresas, privilegiando o crédito pessoal e à habitação. Uma das razões apontadas para essa tendência da banca nacional, deve-se também à sua cada vez maior necessidade de recorrer a empréstimos no exterior para manter os ritmos de crescimento do crédito, não acompanhados na mesma medida pela captação de recursos internos dos clientes.

6 CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

O objectivo deste trabalho foi dar um contributo à compreensão da internacionalização para Portugal de algumas instituições financeiras espanholas, mais especificamente as motivações que lhe estiveram subjacentes, o contexto histórico em que ocorreram, o modo de entrada escolhido, o seu percurso, estratégias implementadas, segmentos onde actuam, etc. Testámos também quatro hipóteses de investigação aplicadas às sucursais a actuarem em Portugal: a primeira que relaciona internacionalização e actuação na banca de retalho; a segunda referente a uma situação de convergência nas estratégias implementadas e mercados alvo pretendidos, a terceira na localização dos centros de decisão e a quarta na dependência da casa-mãe na captação de recursos para posterior aplicação na actividade em Portugal.

Agora é o momento de tirar as conclusões finais deste trabalho.

Foram desenvolvidas diversas teorias explicativas do processo de internacionalização da indústria bancária, das quais destacamos a teoria ecléctica (Dunnig,1977), que parte da existência de três tipos de vantagem para uma empresa se internacionalizar (vantagens de propriedade, de internalização e de localização). Este autor também defende que existem quatro grandes razões para internacionalização dos serviços (no qual se inclui a banca), a saber: i) Razões decorrentes de uma estratégia global e regional; (ii) Características dos produtos/serviços; (iii) Comportamento dos concorrentes; (iv) Políticas de regulação do País alvo do investimento (Dunning,1989).

Para alguns autores, com trabalhos publicados no sector bancário e segurador, como Alvarez (Alvarez et al. 2000) e Hellman (Hellman, 1994), o processo de internacionalização dos bancos são resultado de duas grandes estratégias de marketing: *customer following* e *market seekers*.

Existe também um autor espanhol Peinado (2000), que defende que a internacionalização da banca espanhola seguiu um processo sequencial no qual os recursos que lhe são aplicados parecem aumentar na medida em que a empresa adquire conhecimento e experiência do novo mercado - teoria com base no trabalho desenvolvido por Johanson e Valhne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Por esta mesma razão, os bancos espanhóis tendem a iniciar a sua internacionalização pelos mercados que apresentam semelhanças com o seu mercado doméstico, explicado pelo conceito de “distância cultural”, no caso Portugal e América Latina.

Na nossa opinião, a internacionalização é um processo incremental e de aprendizagem contínua, que levou a que, por exemplo, a grande maioria das instituições financeiras espanholas de média dimensão a actuar hoje em Portugal e que são o alvo deste estudo, tenham iniciado o seu processo de internacionalização em Portugal, primeiro sob a forma

jurídica de escritório de representação, no qual não tem uma actuação activa e directa no mercado bancário nacional, mas que permite adquirir um gradual conhecimento da sua organização, dos concorrentes, usos e costumes, legislação, etc, para, numa fase posterior, evoluírem para a abertura de uma sucursal, esta já com competências para actuar directamente no mercado bancário.

Um das curiosidades que constatámos foi a de que a forma de entrada em Portugal das instituições espanholas estudadas neste trabalho revestiu-se da pela forma jurídica de sucursal e não pela criação de um banco de raiz. Esta situação deve-se a grandes vantagens da forma jurídica de sucursal de uma instituição financeira com sede na UE, dado que podendo actuar sem nenhuma limitação comparativamente à de criação de um banco de raiz, tem inúmeras vantagens de que destacamos: o menor nível de capitais próprios exigíveis na sua criação; a supervisão e controlo dos rácios de solvabilidade são efectuados pelas autoridades do país de origem tendo como base a actividade consolidada; menores custos a nível de exigência de quadros dirigentes - as sucursais não necessitam de um Conselho de Administração; possibilidade de usar a mesma marca do país de origem.

O estudo efectuado permitiu-nos também verificar que as grandes tendências verificadas na última década da banca a nível europeu e que se devem acentuar nos próximos anos convergem para o seguinte:

- A criação de bancos de retalho cada vez maiores, principalmente por fusões e aquisições essencialmente a nível doméstico, embora se denotando alguma tendência para a criação de bancos com influência regional, como por exemplo, o Grupo Santander na Península Ibérica, o Fortis Bank e ABN na Bélgica/Holanda.
- Em alguns países europeus a concentração bancária doméstica, medida pelo peso nos activos totais do sistema dos cinco maiores bancos, subiu para níveis elevados, em muitos países superior a 70%, o que poderá pôr em causa o grau de competição no retalho, onde estão incluídas as PME (responsáveis por mais de 50% dos empregos na UE) e que necessitam do apoio bancário para o seu crescimento.
- Expansão de bancos europeus para países com mercados emergentes, participando nalguns casos nas privatizações efectuadas. As zonas alvo são a América Latina (bancos espanhóis, portugueses e italianos), Sudeste Asiático e Europa Oriental.
- Na banca de investimento/grandes empresas, denominada como *wholesale bank*, onde as barreiras para a internacionalização são menores, assiste-se a uma tendência para que esses serviços sejam prestados por um número cada vez mais reduzido de bancos mas com presença física através de pequenas estruturas (escritórios de representação ou sucursais) em quase todos os países europeus, embora não actuando no seu mercado de

retalho. Segundo um estudo da McKinsey, num cenário a 10 anos, poder-se-á assistir à formação de quatro tipos de bancos, maiores e mais especializados que os actuais: *Wholesale global banks*; Bancos regionais de retalho; Bancos pan-europeus especialistas; Fornecedores de serviços/estrutura pan-europeus.

- A indústria bancária não deverá tender para uma indústria verdadeiramente global, quer a considerarmos a nível mundial ou mesmo europeu, como, por exemplo, a indústria petrolífera ou de automóveis. No entanto, a sua globalização tenderá a ser sempre maior no futuro do que a actual, pelo que o que está em causa é definir qual será a extensão dessa globalização.

No estudo efectuado também identificamos diversas motivações e barreiras que concorrem para o desenho do tipo de internacionalização efectuada pelos bancos. Das motivações para a internacionalização e com base em Blandon (2000) salientamos as seguintes: acompanhamento dos clientes domésticos, quer na sua vertente de exportação, quer acompanhando a expansão por investimento directo dos seus clientes nos países-alvo, interesse na participação no mercado de capitais, interesse em participar no sistema bancário e participar nas típicas operações comerciais bancárias, a atitude das autoridades do país receptor do investimento e das menores diferenças culturais existentes.

Por outro lado, o sector bancário apresenta algumas especificidades e enfrenta algumas barreiras na internacionalização que de certa forma condicionam a sua evolução, de que se destacam as seguintes:

- o sector bancário é considerado estratégico pelo que o poder político e a opinião pública dos diversos países europeus, tendem a hostilizar a compra de bancos nacionais por bancos de outros países, por forma a consolidar o crescimento interno desses bancos (para depois estes se posicionarem para adquirir bancos noutros países) e manter os centros de decisão dentro das fronteiras por forma a defender os “interesses nacionais”.
- a ausência de uma agência reguladora a nível europeu e de um sistema europeu de pagamentos tornam mais eficientes economicamente as F&A domésticas do que as transfronteiriças.

No entanto, assiste-se no sector financeiro europeu, a um movimento muito acentuado de F&A a nível doméstico, mas também, embora de maneira mais ténue dadas as barreiras existentes e potencialmente aos menores ganhos também associados, a uma internacionalização das actividades para outros países europeus, quer para efectuar banca de investimento “*wholesale bank*”, onde esta situação tem maior expressão, quer também para actuar no mercado de retalho. A forma de entrada mais usada é a aquisição do controlo de capital de um banco já instalado no mercado (muitas vezes mantendo a marca existente, como por exemplo o caso

do Totta em Portugal) aproveitando desta forma o know-how, instalações, prestígio da marca, carteira de clientes, etc. As outras formas são a criação de raiz de um banco, solução não muito usada actualmente, dado que com a desregulamentação do sector e a existência de uma licença bancária europeia, se tem optado pela criação de sucursais (que participam activa e directamente no mercado bancário) ou por escritórios de representação. A estas soluções há a acrescentar os acordos de parceria existentes, resumindo-se muitas vezes a trocas de capital.

Nos últimos anos, constatamos o interesse de grupos bancários espanhóis de média dimensão no mercado bancário português, através da abertura de sucursais operativas e escritórios de representação, e que este fenómeno ainda estava pouco estudado, pelo que seria interessante efectuar alguma investigação nessa área.

Analisámos empiricamente as formas de actuação dessas entidades em Portugal utilizando o método do estudo de casos. Seleccionamos cinco sucursais com base nos seguintes critérios: instituições de crédito consideradas de média dimensão a nível europeu; com actuação directa no mercado bancário nacional; com actuação no mercado bancário de retalho e pela abertura em dar a conhecer a sua realidade. De acordo com este critério seleccionámos cinco sucursais de instituições de crédito espanholas: as sucursais do Banco Atlántico, Banco Popular Español, Caja Duero, Caja Madrid e Caja Galicia.

Verificámos que em todas elas o seu grau de internacionalização era muito reduzido, tendo o investimento em Portugal sido pioneiro para algumas instituições, como o caso da Caja Duero e Caja Madrid.

Constatámos também várias similitudes entre as diversas sucursais:

- No tocante à forma de entrada escolhida para Portugal, que salvo a excepção do Banco Popular, todas as instituições passaram por uma fase prévia de conhecimento do nosso mercado para o qual estiveram presentes através de um escritório de representação.
- Às motivações apontadas e que estiveram subjacentes à decisão de internacionalizar as actividades para Portugal prendem-se com a proximidade cultural e geográfica, o aumento do fluxo de comércio e investimento bilateral, o acompanhamento dos seus clientes domésticos nos seus processos de internacionalização, no qual muitos optaram por Portugal e, em alguns casos, a percepção de que o seu mercado natural passou de nacional (Espanha) para regional (Península Ibérica).
- No segmento de mercado onde actuam (médias e grandes empresa), no qual as empresas de capital português tem uma peso importante.

- Pela reduzida rede de agências aberta.

O trabalho de campo confirmou as hipóteses formuladas neste trabalho.

De facto, constatámos que embora existam condições favoráveis para as sucursais em Portugal replicarem a sua forma de actuação no seu mercado doméstico, subsistem diversas barreiras (custo de acesso á rede SIBS no tocante aos cartões, dificuldade na captação de particulares, custo elevado de abertura de agências, informação escassa para crédito a PME e particulares, etc) que levam a que a sua forma de actuação seja algo diferente, não conseguindo abranger a totalidade dos segmentos de mercado. Assim actuando sob a forma jurídica de sucursal, o mercado nacional de retalho bancário não é encarado como uma extensão natural do mercado espanhol, podendo apenas sê-lo no segmento das médias e grandes empresas e empresas de origem espanhola, onde as barreiras existentes são menores e os custos de operação também (por exemplo, não exigem uma rede extensa de agências).

Quase como corolário do anteriormente exposto, constatámos que as sucursais tendem a convergir na actuação no segmento das médias e grandes empresas e nos “clientes espanhóis”. Existe ainda um dado que consideramos muito importante que é o facto de em todos os casos estudados o peso do crédito concedido a clientes empresa sem ligações accionistas a Espanha (empresas portuguesas) é superior a 60% do total do crédito concedido, o que revela que para as boas empresas e com uma dimensão razoável as sucursais estudadas constituíram uma fonte alternativa de financiamento, que foi bem recebida, dada a conjuntura existente de concentração bancária, subida de taxas e comissões e alguma restrição na concessão de crédito novo pelas instituições bancárias tradicionais.

Os centros de decisão destas sucursais não estão localizados em Portugal (os poderes de crédito atribuídos aos decisores locais são muito reduzidos, pelo que a decisão final é quase sempre tomada pelas estrutura central localizada em Espanha) e na maior parte dos casos, verificámos mesmo que os decisores de crédito das sucursais são de nacionalidade espanhola, o que se reflecte na maior propensão para entrar em segmentos de mercado onde a informação de suporte ás decisões de crédito é de melhor qualidade (médias e grandes empresas) e clientes de origem espanhola, no qual têm vantagem no tocante a informação e histórico de relacionamento comparativamente aos bancos domésticos.

A sucursais demonstram uma grande dificuldade para serem concorrenciais na captação de recursos devido a factores como a forte concorrência existente que leva a praticar-se taxas elevadas, baixa penetração nos particulares onde a captação de recursos é menos onerosa e mais estável e mesmo alguma relutância nos clientes nacionais em aplicarem as suas poupanças em bancos pouco conhecidos e sem rede de agências. Esta situação leva a que o

grande suporte da actividade das sucursais seja os empréstimos concedidos pela casa-mãe em Espanha, dado que também verificamos que não é hábito recorrerem ao mercado interbancário em Portugal, o que coloca as Sucursais numa situação de grande dependência na sua actuação face às decisões da casa-mãe.

Entendemos que o interesse dos grupos financeiros espanhóis de média dimensão no mercado português, na maior parte dos casos, não se deverá cingir à sua posição actual, dado que existe uma consciência de que o mercado bancário tende a ser cada vez menos nacional e mais ibérico, a que acresce a grande proximidade actual das duas economias. A grande dúvida - e por aí se divisa um futuro caminho de investigação - é a forma como esse interesse se irá materializar.

As sucursais operativas em Portugal são uma excelente forma de dar os primeiros passos no mercado nacional, de adquirirem know-how sobre como este está organizado, os concorrentes, os usos e costumes bancários, legislação, ganhar notoriedade, etc. No entanto, até à data verificamos que a expansão em termos de número de agências abertas foi muito limitada (a maior rede é a do Banco Popular com 11 agências) o que limita também a sua importância e peso no tecido financeiro e empresarial, condiciona fortemente a sua auto-sustentação devido à dificuldade em captarem passivo e restringe a actuação no mercado de retalho bancário, principalmente no segmento dos particulares. Para uma presença mais directa e significativa no nosso mercado, as opções escolhidas pelas instituições espanholas têm sido a aquisição de bancos domésticos já implantados no mercado, com rede de agências já constituída e nalguns casos mantendo a marca portuguesa. Temos como exemplo, a compra do Totta e Credito Predial pelo SCH, e mais recentemente a compra do BNC pelo Banco Popular, a que se seguirá a integração das agências do B. Popular, em Portugal, na rede do BNC.

No entanto, cremos que a actuação das sucursais operativas deve sempre ser considerada como a demonstração do interesse de determinada instituição financeira num mercado, com possibilidade de no futuro aumentar esse interesse por outras formas, como por exemplo, a de aquisição de um banco, constituição de parcerias, etc. Na nossa opinião, as sucursais não constituem um fim em si mesmas.

Esperamos que este trabalho tenha sido útil para um maior conhecimento da actividade desenvolvida pelas sucursais em Portugal de instituições financeiras espanholas de média dimensão, embora sejamos de opinião que uma pesquisa mais intensa deva ser efectuada para um maior aprofundamento do tema, no intuito de se perspectivarem quais as grandes tendências da banca na Península Ibérica e o modo como os diversos "*players*" se irão presumivelmente posicionar.

Esperamos que em futuras pesquisas sejam superadas eventuais lacunas existentes nestes trabalho, atendendo à inegável acuidade do tema estudado e à tendência europeia de constituição de grupos bancários supranacionais – designadamente de âmbito regional – com a Península Ibérica a traduzir-se possivelmente numa das áreas mais dinâmicas.

7 BIBLIOGRAFIA

AEB – Associação Española de Banca, Resultados de la banca en España 2001

ALIBER, R. Z. (1984): "International banking: A survey", *Journal of Money, Credit and Banking*, 16 (4), 661-678.

ALIBER, R.Z. (1976): "Towards a theory of international banking", *Economic Review*, primavera, pp. 5-8.

ÁLVAREZ, Marai José; Cousté, Lado Nora; Riportella, Clara Cardone; Saenz, Margarita Samartin;(2000) "The Internacional process of the Spanish service firms in Latin america: Customer Following or Market Seeking" - Marketing in a global Economy Proceeding/2000, p 43-50 .

ALVES, Ricardo (2000). "Portugal: As relações ibéricas no âmbito da globalização e liberalização dos mercados"

APB – Associação Portuguesa de Bancos(2002) Boletim informativo , ano 15 nº 29 Jun/02

BANCO DE PORTUGAL – página da internet, listagens das Instiuições Financeiras registadas.

BELAISCH, A., L. Kodres, J. Levy e A.Ubide, (2001). "Euro-area banking at the crossroads". *IMF Working Paper 01/28*. Washington, International Monetary Fund..

BELEZA, Miguel (1999): "sistema financeiro português: A consolidação", Anuário da Economia Portuguesa 1999

BERGER, A.N. (2000). "The big picture of bank diversification",

BERGER, A.N., R. DeYoung, e G.F. Udell (2000a). "Efficiency barriers to the consolidation of the European financial services industry",

BERGER, A N; Daí, Qinglei; Ongena, Steven; Smith, David C (2002) " To What extent will be banking industry be globalized? A study of bank Nationality and Reach in 20 European Nations"

BIS (1999), *BIS Quarterly Review*. Bank for International Settlements, August.

BIS (2000). *70th Annual Report*. Bank for International Settlements.

BLANDÓN, Josep Garcia (2000), "Cross Border Banking in Europe: An empirical Investigation" WP nº509, Universidade Pompeu Fabra.

BLANDÓN, Josep Garcia (1998), "Internacionalization bancaria: Paradigmas teóricos y teorías explicativas", - WP nº334, Universidade Pompeu Fabra.

BOOT, A.W. (1999). "European lessons on consolidation in banking". *Journal of Banking & Finance*, vol. 23, pp. 609-613.

BRIMMER, A.; DAHL, F. (1975): "Growth of american international banking: implications for public policy", *Journal of Finance*, vol. 30, pp. 341-363.

CÂMARA de Comercio e Industria Luso-Española (CCLE), Revista Actualidad, nº69, Ano 2002.

CASSON, M. (1990): "Evolution of multinational banks: A theoretical perspective", em G. Jones (ed.) *Banks as Multinationals*.

CASSON, M.C. (1987): "*The firm and the market: studies on multinational enterprise and the scope of the firm*" Basil Blackwell Ltd.Oxford.

CECA: Cajas de Ahorros Confederadas – www.ceca.es

CHO, K. (1986), "Determinants of International Banks," *Management International Review*, 26, 10-23.

Dec-lei 298/92 de 31/Dez - sobre o Regime geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, Título IV – actividade em Portugal de instituições de crédito com sede no estrangeiro

DERMINE, Jean (2002) "European Banking: Past, Present and Future", Second ECB Conference, 24 e 25 Outubro 2002

DUNNING, J.H (1977): "Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach", Bertil Ohlin et al. (ed.), *The International Allocation of Economic Activity*., London, Holmes and Meier.

DUNNING,, J.H. (1989), "Multinational Enterprise and the Growth of Service: Some Conceptual and Theoretical Issues," *The Services Industrial Journal*, 9, 5-3.

DUNNING,, J.H. and M. McQueen (1981), "Transnational Corporations in the International Tourism," New York: Serie nº ST/CTC/18, UNCTC.

ECB (2000). "Merger and acquisitions involving the EU banking industry: facts and implications", <http://www.ecb.int>

ECB,(2002), "Structural analysis of the EU Banking sector"

ENGWALL, L. and M. Wallenstål (1988), "Tit for Tat in Small Steps: The Internationalization of Swedish Banks," *Scandinavian Journal of Management*, 4,147-155.

ERRAMILLI, M.K. (1992), "Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Modes Choice in Service Firms," *Journal of Business Research*, 25, 263-276.

FOCARELLI, D. e A. F. Pozzolo (2000). "The determinants of cross-border bank shareholdings: an analysis with bank-level data from OECD countries"

FREIRE, Adriano (1998): Internacionalização, desafios para Portugal, Vol I", Verbo.

GIDDY, I. (1981): "The theory and industrial organization of international banking", *Research in International Business and Finance*, 3, 195-243.

GOLDBERG, L. G. y SAUNDERS, A. (1981): <<The determinants of foreign banking activity in the United States>>, *Journal of Banking and Finance*, 5,17-33.

GOLDBERG, L.G.; SAUNDERS, A. (1981): "The growth of organizational forms of foreign banks in the U.S ", *Journal of Money,Credit and Banking*, vol. 13, nº 3, pp. 365-374.

GRAY JM, Gray HP, 1981. The multinational bank: A financial MNC?. *Journal of Banking and Finance* 5, 33-63.

GROSSE R, Goldberg LG, 1991. "Foreign bank activity in the United States: An analysis by country of origin" *Journal of Banking and Finance* 15, 1093-1112.

GRUBEL, H. (1977): "A theory of multinational banking", Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review, Dicembre, 123, pp. 349-363.

HAMOIR, Olivier; McCamish, Carl; Niederkorn, Marc; Thiersch, Christopher (2002) "European's Banks: Verging on merging"; The McKinsey Quarterly, 2002, Number 3

HEINKEL RL, Levi MD, 1992. "The structure of international banking" *Journal of International Money and Finance* 11, 251-272.

HELLMAN, P. (1994), "The internationalization of Finnish financial service companies", *International Business Review*, 5(2).

ICEP Portugal, Revista Informa, Ano II, Nº 7, Set/2002

JOHANSON, J.; VALHNE, J.E. (1977): "The Internationalization Process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, primavera-verano, pp. 23-32.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the firm: four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, Outubro, pp. 305-322.

KOENIG, G (1993). "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de l' AGRH*, nº 9, Novembre.

KREGEL, J. (2001). "European bank concentration in the light of US experience". Paper presented in the workshop "European Banks and the Brazilian Financial System", Centre for Brazilian Studies, University of Oxford, 12/3/2001.

KROSZNER, R.S. (2000). "The economics and politics of financial modernization". *FRBNY Economic Policy Review*, pp.25-37, October.

LI, J. and S. Guisinger (1992), "The Globalization of Service Multinationals in the Triad Regions: Japan, Western Europe, and North America," *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 675-696.

MOLYNEUX, P. (2000). "Does size matter? Financial restructuring under EMU",.

NEVADO, Pedro P. (1999): A metodologia do estudo de caso na investigação em gestão: Questões Preliminares, Iseg-UTL

NEVEN, D. J. (1990): <<Structural adjustment in European retail banking: Some views from industrial organization>>, en Jean Dermine (ed.), *European banking in the 1990s*, Basil Blackwell Ltd.

NIGH, D., K.R. Cho, and S. Krishnan (1986), "The Role of Localization Related Factors in U.S. Banking Involvement Abroad," *Journal of International Business Studies*, 17 (3), 59-72.

PAULA, Luiz F. Rodrigues de (2001), "Consolidação Bancária: Tendências recentes nos países desenvolvidos e na união europeia" - Working Paper da FCE/UERJ

PEINADO, Eshter Sanchez(2000) "Internationalisation process of spanish banks: a new stage after the mergers", University of Valencia.

PERÍODICOS: "Diário Económico", artigos saídos a 12-07-2002 e 01-04-2003; "Jornal de negócios", 04-01-2003 e 12.12.2002; "Diário de Noticias" 04-01-2003; "Expansion", 14-04-2003

RELATÓRIO E CONTAS (2001e 2002) e páginas da internet de várias instituições financeiras: CGD, BCP,BPI, BES, Banco Totta, Montepio Geral, SCH, BBVA, B. Popular, La caixa, Caja Madrid, Caixa Catalunya, B. Sabadell, Bankinter, Caja Galicia, B. Pastor, B. Atlántico, Bancaja, CAM, Ibercaja, Unicaja, BBK, Caja Espana, Caja Duero, Kutxa

RUGMAN, A.M. (1981): *Inside the Multinationals. The economics of internal markets*. Croom Helm. London.

STAKE, Robert E. (1994), Case Studies, in Denzin, Norman K. e Lincoln, Yvonna S. eds, *Handbook of Quality Research*, SAGE Publications

Standard&Poor's (2000): "Profound changes for the portugueses banking system" Standard&Poor's CreditWeek, July, 19,2000

TER Wengel J, 1995. International trade in banking services. *Journal of International Moneyand Finance* 14 (1), 47-64.

TERPSTRA, V. and C.M. Yu (1988), "Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies," *Journal of International Business*, 19 (1), 33-46.

TSCHOEGL, A. E. (1983): "Size, growth and transnationality among the world's largest banks" *Journal of Business*, 56 (2), 187-201.

TSCHOEGL, A.E. (1987): "International Retail Banking as a strategy: an assessment", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, nº 2, pp. 67-88

WHITE, W.R. (1998). "The coming transformation of continental European banking?". *BIS Working Papers no. 54*. Basle: Bank for International Settlements.

WILLIAMS, B. (1997): "Positive theories of multinational banking: Eclectic theory versus Internalisation theory", *Journal of Economic Surveys*, vol. 11, nº 1, pp. 71-100.

YANNOPOULOS, G. N. (1983): "The growth of transnational banking", em M. Casson, (ed.), *The Growth of International Business*, George Allen and Unwin

YIN, R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, SAGE Publications

8 ANEXO

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

*Paulo Manuel Monteiro Alexandre
ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão*

*Sr. D. Jaime de Sousa Davila
Director Geral para Portugal
Banco Atlántico (Espanha) – Sucursal
Av. Duque Dávila, 185-A
1050-082 Lisboa*

Assunto: Pedido de entrevista para preparação de Tese de Mestrado sobre Banca Espanhola em Portugal

Ex.mo Senhor,

Tendo em conta a crescente interdependência das economias de Portugal e Espanha nos últimos anos e o subsequente aumento dos fluxos comerciais e de investimento, tem vindo a revelar-se um interesse académico, cada vez maior, pelo estudo dos movimentos de internacionalização efectuados pelas empresas de ambos os países.

Dado que desenvolvo correntemente a minha actividade na banca, mais especificamente num banco espanhol a actuar em Portugal – o Banco Atlántico, sinto uma natural atracção por este sector e pelo estudo e compreensão das motivações e estratégias que levaram à decisão de bancos e ‘cajas’ espanholas de investirem em Portugal.

Desta forma, no âmbito do Mestrado de Gestão e Estratégia do ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão, estou a desenvolver uma tese sobre os objectivos e estratégias de actuação de instituições financeiras espanholas de média dimensão no mercado português. Para aprofundar esta temática gostaria de incluir uma referência à actividade desenvolvida pelo Banco Atlántico, em Portugal, pedindo assim a sua colaboração e disponibilidade para uma conversa/entrevista na data que entender mais adequada.

Como possíveis tópicos dessa entrevista sugiro os seguintes:

- Tipo de banca e produtos comercializados em Portugal*
- Segmentos alvo: empresas vs particulares; Clientes com ou sem vínculo a Espanha*
- Relação com clientes portugueses: receptividade, desconfiança, etc*
- Decisão de crédito: muito/pouco delegada em Portugal;*
- Estratégia inicial vs. actual; Investimento é para manter? Perspectivas futuras?*

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade para este tema, dado que gostaria de poder contar com a colaboração de V. Exa., neste meu trabalho académico, que julgo ser mais um passo para uma maior compreensão das relações ibéricas.

Com os meus melhores cumprimentos,

*Paulo Alexandre
ISEG*

*Contactos:
Telemóvel: xxxxxxxxxx
Telefone: xxxxxxxxxx
Morada: xxxxxxxx*

QUESTIONARIO-TIPO PARA ENTREVISTAS COM OS BANCOS SELECCIONADOS

a) Estratégia e tipo de carteira

1. TIPO DE CRESCIMENTO PRETENDIDO:
 - ORGÂNICO:

Agencias:	Actuais
	Objectivo a 2 Anos
	Objectivo a 5 Anos
 - Através de AQUISIÇÕES
2. ESTRATÉGIA EM TERMOS DE TARGET COMERCIAL :
 - Particulares (Portugueses ou Espanhóis)
 - PME
 - Grandes Empresas
3. GRANDES ALTERAÇÕES NA ESTRATÉGIA INICIAL FACE À QUE FOI IMPLEMENTADA? A QUE NIVEL? Target Comercial/Crescimento/ Produtos e Serviços?
4. TIPO DE BANCA PARA DAQUI A 5 ANOS (%)
Igual ou outra estratégia
5. CAPTAÇÃO PASSIVO
 - Fácil /Difícil
 - Empresas/particulares
 - Fonte actual de funding: Clientes / Casa-mãe

b) Relações Portugal/ Espanha

6. RECEPTIVIDADE DOS CLIENTES A UM BANCO ESPANHOL POUCO CONHECIDO
 - Boa
 - Indiferente à nacionalidade do banco
 - Razoável
 - Desfavorável
7. A CONCENTRAÇÃO NA BANCA PORTUGUESA NOS ÚLTIMOS ANOS....
Este facto teve peso na decisão de virem actuar para Portugal? Tornou mais fácil a captação de clientes ?
8. TIPO DE CLIENTES DE CRÉDITO (PESO RELATIVO EM % CRÉDITO CONCEDIDO):
 - Sindicatos Bancários (Corporate)
 - Empresas
 - Particulares

9. EMPRESAS ACTUAIS POR NACIONALIDADE DO CAPITAL (% DO TOTAL)
- Espanha
 - Outras Multinacionais Estrangeiras
 - Portuguesas
10. Nº CLIENTES EM % TOTAL QUE TEM RELAÇÕES COMERCIAIS COM ESPANHA
(Accionistas; Filiais; Relações Comerciais Etc)
11. PRODUTOS ESPECIFICOS PARA EMPRESAS IBÉRICAS?
Ex: cobrança pagarés e cheques; transferencias com condições especiais, avales, etc

c) Decisão de Crédito

12. PODERES DE CRÉDITO GENÉRICOS DA SUCURSAL
- Máximo em Portugal
13. DECISORES EM PORTUGAL
- Quem são?
 - Nacionalidade?
14. ANÁLISE DE RISCO
- Existe em Portugal?
15. RATING
- Existe?
 - Modelo rating usado: o mesmo que em Espanha ou diferente ?